

ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية

الدكتورة: زروخي فيروز

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة الشلف

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور المسؤولية الاجتماعية في الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، و ذلك من خلال الالتزام بدورها الاجتماعي والأخلاقي اتجاه هذه الموارد باعتبارها أحد العناصر الهامة للمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال الممارسات الاجتماعية في كل من الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية، أي طريقة تعزيز وتجسيد المسؤولية الاجتماعية في كل من الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم أداء العاملين، الأجور والمكافآت، المسار الوظيفي. وقد خلصت الدراسة إلى أنه حتى يكون نظام إدارة الموارد البشرية فعالاً، يجب أن يقوم على مبادئ و أسس عادلة وواضحة، وعلى المؤسسة أن تراعي دورها الاجتماعي اتجاه عمالها ، وأوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية، الموارد البشرية، توظيف، تدريب، تقييم الأداء، الأجور، المسار الوظيفي.

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à mettre en évidence l'importance et le rôle de la responsabilité sociale dans la préservation des ressources humaines et de l'organisation économique, et par un engagement envers le rôle social et la direction morale de ces ressources comme un éléments significatifs en matière de responsabilité sociale, et à travers les pratiques sociales dans chacun des sous-programmes de gestion des ressources humaine, de quelque façon à promouvoir et à incarner la responsabilité sociale dans l'ensemble de la polarisation, la sélection et la nomination, la formation, l'évaluation du rendement des employés, des salaires et des primes, cheminement de carrière.

L'étude a conclu que même un système de gestion des ressources humaines pour être efficace, doit être fondée sur les principes et les fondements d'une juste et claire, et l'institution doit prendre en compte le rôle social le sens de leur travail.

Et l'étude a recommandé la construction d'une culture organisationnelle fondée sur les fondements et les principes de la responsabilité sociale.

Mots clés:

La responsabilité sociale, les ressources humaines, recrutement, formation, évaluation de la performance, les salaires, cheminement de carrière.

أولاً: الإطار العام للدراسة

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بشدة التعقيد، غياب البساطة و الوضوح و ذلك ناتج عن التداخل في الاعتمادية بين مختلف الأنشطة والوظائف التي تمارسها المؤسسات، ما يميزها كذلك درجة الحركية أو الديناميكية و سرعة التغيير، نتيجة التغيير الدائم في حاجات ورغبات العملاء الأمر الذي يفرض عليها الاستمرار في ابتكار وتطوير منتجات جديدة لإرضاء هؤلاء العملاء، صف إلى ذلك المنافسة الشديدة بين المؤسسات من أجل الحصول على الموارد التي أصبحت نادرة، ففي كثير من الأحيان يشتد التنافس بين المؤسسات للحصول عليها وهذا يدل على أن بيئة الأعمال المعاصرة تمتاز بدرجة غنى منخفضة مما يزيد من درجة عدم التأكد البيئي. هذا و تشهد بيئة الأعمال اليوم تطورات عديدة ازدادت وتيرتها مع التطور التكنولوجي فقد مس التقدم العلمي الكثير من المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية و السياسية، و لقد أفرزت تلك التغييرات و التطورات وضعاً جديداً سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات و التي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة و ما تنتج من فرص، و ما تفرضه من قيود ومخاطر.

ففي ظل البيئة المعقدة و الديناميكية و غير الغنية، لم تعد الأشكال التقليدية في إدارة المؤسسات قادرة على النجاح و الاستمرار، وأصبحت الهياكل التقليدية غير قادرة على الصمود أمام التغيير الحاصل في بيئة الأعمال المعاصرة و التي يعتبر التغيير فيها حقيقة ثابتة.

و في وقت مضى تلك المؤسسات كان هدفها الأول تحقيق أكبر عائد من الأرباح، إلا أن هذه النظرة تراجعت، و ذلك بظهور مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية و التكنولوجية و الإدارية، و لعل من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية و الذي أصبح جزء من منظومة اقتصاد السوق. و التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية يقتضي أن تمارس كافة وظائفها في أطر من الأخلاق و القيم، و من بين تلك الوظائف والتي سنتطرق لها في هذه الورقة البحثية وظيفة إدارة الموارد البشرية.

و نظراً لتطور أهمية الموارد البشرية تلجأ الإدارة إلى توظيف مفاهيم جديدة في تسييرها فمن الناحية التقليدية تمثلت أنشطة إدارة الموارد البشرية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالعنصر البشري مثل تعيين الأفراد و إمساك سجلات العاملين، و وضع أنظمة التدريب، النقل و الترقيّة، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية و الصحية و التأمينية للعاملين إلا أن تلك النظرة تغيرت

حيث أصبح للعنصر البشري أهمية قصوى تعادل إن لم تكن تزيد عن أهمية عنصر المكننة و التحديث التكنولوجي، كما أصبح مؤكداً أنه للعنصر البشري أثراً فعالاً على اقتصاديات الدول في جميع مراحل نموها، وحتى تستطيع المؤسسات استغلال كل الطاقات الكامنة في مواردها البشرية عليها تبني استراتيجيات و الاهتمام بها، خصوصاً التزامها بدورها الاجتماعي اتجاه موظفيها من أجل الحفاظ عليهم، وعليه تكمن إشكالية دراستنا هاته في السؤال الرئيس التالي:

ما هي ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إطار مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية؟

و ينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

* ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟

* ما هي مبادئ و أبعاد المسؤولية الاجتماعية؟

*فيما تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إطار مواردها البشرية؟

أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي لهذه الورقة البحثية يتمثل في معرفة مختلف الممارسات الاجتماعية للمؤسسة في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية وأهمها: الاستقطاب، الاختيار و التعيين، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والمكافآت، و المسار الوظيفي، و تحديد الالتزامات التي يتوجب على المؤسسات احترامها و القيام بها حفاظا على مواردها البشرية.

أهمية البحث:

جاءت هذه الدراسة لإبراز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، عناصرها و الأبعاد أو الأسس التي تقوم عليها، إبراز الدور الذي تؤديه المسؤولية الاجتماعية، و كذا توعية مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات عامة بأهمية تبنيهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع و معالجة مشاكله، و حتى تحقيق أهدافهم باعتبار أنه في وقت مضى كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية أنها تقلل من تحقيق المؤسسة لأهدافها خصوصا الربحية منها.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية.

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفا بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين، حيث كانت المؤسسات تحاول تعظيم أرباحها بشتى الوسائل، و كانت تولي أهمية كبيرة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، لكن و مع أن قطاع الأعمال معني بالدرجة الأولى بالنشاط الإنتاجي و تعظيم أرباحه، إلا أنه يتوجب أن يكون مسؤولا اجتماعيا على الأقل عن المشاكل التي يتسبب فيها، و يفترض أن لا يكون تحقيق الأرباح على حساب العاملين و البيئة و المجتمع.

1-تعريف المسؤولية الاجتماعية:

لا يوجد تعريف رسمي متفق عليه للمسؤولية الاجتماعية، بل تعددت التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح وتوالت الأبحاث والاجتهادات لتقديم تعاريف له أهمها:

تعني المسؤولية الاجتماعية بحسب البنك الدولي التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة و بدوافع ذاتية في التنمية المستدامة من خلال العمل مع مكونات المجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس و بما يخدم الاقتصاد و التنمية معاً.

ويعرف المنتدى الدولي لقادة الأعمال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين.ⁱⁱ

كما يعرفها ثامر البكري على أنها مجمل الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسة في تقديم ما يرغبه الزبون وانسجاما مع القيم المشتركة ما بينهما و التي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع و استمرار عمل المؤسسة و بما تحققه من عوائد مريحة.

وتعرف المفوضية الأوروبية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها "عملية توحيد الاعتبارات والاهتمامات البيئية والاجتماعية لمنظمات الأعمال مع أنشطتها وعملياتها وتفاعلها مع ذوي المصلحة على أساس طوعي.ⁱⁱⁱ

هذا و يعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً و المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي و المجتمع ككل^٤.

فالمسؤولية الاجتماعية تعنى بجوانب التنمية المجتمعية و بالجوانب الأخلاقية إلى جانب اهتمامها بالربحية التجارية، وهذا يتعدى العمل الخيري التطوعي، فالمسؤولية الاجتماعية ليست عمل توعوي فقط، بل هي إحدى واجبات و التزامات المؤسسات اتجاه المجتمع.

2- أهمية المسؤولية الاجتماعية.

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو المجتمع أو الدولة يمكن تلخيصها فيما يلي:^٥

***بالنسبة للمنظمة:** تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصاً لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة؛ إذا ما اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية مبادرات طوعية للمنظمة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، ومن شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين المنظمة ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

***بالنسبة للمجتمع:** زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب. كذلك الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية. ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.

- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل وهذه تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

*** بالنسبة للدولة:** تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل إدامة مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية، والمساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المنظمات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

و عليه يمكن إيجاز أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في النقاط التالية:^٦

- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع و إيجاد شعور بالانتماء من قبل الأفراد و الفئات المختلفة.

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى العدالة الاجتماعية.

- تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة مستوى التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، المجموعات والمؤسسات.

- تساهم في تعزيز صورة المؤسسة بالمجتمع.

- ظهر الاتجاه لدى الشركات أن تتبنى أسلوباً للمسؤولية الاجتماعية يخفف من مخاطر العمل ويرتقي باسم وسمعة المؤسسة.

- إن التطور الذي حدث في عالم المسؤولية الاجتماعية، هو أنه لم يعد يقتصر على كونه مسؤولية الشركات والمؤسسات الخاصة، بل تطور المفهوم والممارسة ليشمل كل القطاعات الأخرى والأفراد.

3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

سعى العديد من الكتاب إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة نذكر منها الأبعاد التي أشار لها كل من Pride & Ferrell كما يلي^{vii}:

***المسؤولية الإنسانية:** حيث على المؤسسة الإسهام في تنمية و تطوير المجتمع و تحسين نوعية الحياة.

***المسؤولية الأخلاقية:** بمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية و أن تلتزم بالأعمال الصحيحة و أن تمتنع عن إيذاء الآخرين.

***المسؤولية القانونية:** أي التزام المؤسسة بالقوانين و اكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية و عدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

***المسؤولية الاقتصادية:** أن تكون المؤسسة نافعة و مجدية اقتصادياً و أن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين، من خلال استخدام الموارد بشكل رشيد لتنتج سلعا وخدمات بجودة عالية، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار و الأضرار بالمستهلكين، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي و استخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة.

أما الباحث Archie Carroll فقد أشار إلى البعد الاقتصادي و الأخلاقي و القانوني إضافة إلى البعد الخيري، و هذا الأخير يرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، كما يمثل هذا البعد المزاي و المنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها.^{viii}

و قد أوضح كارول تلك الأبعاد في شكل هرمي كما هو موضح فيما يلي:

الشكل 1: هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية.



المصدر: طاهر محسن ، منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 83.

و وفقاً للأبعاد التي اقترحها كارول نجد أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية تتبعها المؤسسات الاقتصادية تتمثل في^x:
*الإستراتيجية الاستباقية أو التطوعية:

تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية و تكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية و القانونية و الأخلاقية و الخيرية، و يكون لها استعداد للتعامل مع الاتهامات الموجهة لها و لديها إمكانية الاستجابة للضغوط و التهديدات الخارجية، و الإدارات التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة من الحرية في مساندة الأعمال و المبادرات التي تعزز سمعتها في السوق.
*الإستراتيجية التكيفية:

حيث تساهم المؤسسة بالأنشطة الاجتماعية من خلال الإنفاق على الجوانب المختلفة و المرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز شروط الناحية القانونية، و الإدارات التي تتبنى هذا النمط من الاستراتيجيات تفي بالمتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية حيث تهتم بالقيم و الأعراف و السلوكيات المقبولة اجتماعياً و يركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه.

*الإستراتيجية المانعة: تمثل هذه الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية، حيث إدارة المؤسسة ترى أنها غير ملزمة بممارسة دورها الاجتماعي، هدفها تحقيق الأرباح، من خلال ممارسة دورها الاقتصادي فقط و المؤسسة وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم بمحاربة كل الطلبات الاجتماعية كونها تكاليف يفترض أن لا تتحملها.

*الإستراتيجية الدفاعية: وفقا لهذا النمط من الاستراتيجيات فالمؤسسة تقوم بممارسة دورها الاجتماعي بشكل محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة و بالقدر الذي يحميها من الانتقادات الموجهة لها. حيث تركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة و تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط و حماية البيئة وفقا للمعايير القانونية المعتمدة.

4-مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

من أجل نجاح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لا بد من أن تقوم على المبادئ الرئيسية التالية*:

*الحماية و إعادة الإصلاح البيئي:

أي أن تقوم المؤسسة على حماية و إصلاح البيئة و الترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات و الخدمات و الأنشطة الأخرى و إدماج ذلك في العمليات اليومية.

*القيم و الأخلاقيات:

تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير المواصفات و الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصالح.

*المسائلة و المحاسبة:

من خلال إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات و الأنشطة لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

*تقوية و تعزيز السلطات:

من خلال العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية و الإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين و المجتمعات المتأثرة و غيرهم من أصحاب المصلحة.

*الأداء المالي و النتائج:

أي على المؤسسة أن تعمل على تعويض المساهمين برأس مال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات و الأصول و استدامة هذه العائدات و أن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

*مواصفات موقع العمل:

أي أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية و تطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية باعتبار أن العاملين يمثلون شركاء في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل، و الأجور التنافسية و المنافع و بيئة عمل آمنة.

*العلاقات التعاونية: أن تتسم المؤسسة بالعدالة و الأمانة مع شركاء العمل و تعمل على ترقية و متابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

*المنتجات ذات الجودة و الخدمات: أي على المؤسسة أن تستجيب لاحتياجات الزبائن و تعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء و سلامة الزبائن.

***الارتباط المجتمعي:** على المؤسسة تعميق علاقات مع المجتمع الذي تتعامل معه، و تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية و التعاون و المشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة و ممارسة الأعمال.
إضافة إلى:^{xi}

- ضرورة احترام اللوائح الموضوعية من طرف المؤسسة و القوانين الموضوعية من طرف الدولة.
 - الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح.
 - الشفافية في التعاملات.
 - الالتزام بأخلاقيات الأعمال.
 - العمل بمبادئ حقوق الإنسان.
 - تصميم أنشطة المؤسسات بما يتفق مع الحالة الاقتصادية والوضع الثقافي للمجتمع.
 - القيام بالمبادرات الخيرية التطوعية.
- 5- عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.**

تتمثل عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فيما يلي:^{xii}

1 - المالكون:

- تحقيق أكبر ربح ممكن.
- تعظيم قيمة السهم و المنشأة ككل.
- رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها.
- حماية أصول المنشأة.
- زيادة حجم المبيعات.

2 - العاملون:

- رواتب و أجور مجزية.
- فرص تقدم و ترقية.
- تدريب و تطوير مستمر.
- عدالة وظيفية.
- ظروف عمل مناسبة.
- رعاية صحية.
- إجازات مدفوعة.
- إسكان للعاملين و نقلهم.
- عدالة وظيفية.

3 - الزبائن:

- منتجات بنوعية جيدة.
- أسعار مناسبة.
- جودة عالية و ميسورية الحصول عليها.
- الإعلان الصادق.
- منتجات أمينة عند الاستعمال.
- إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال.

4 - المنافسون:

- منافسة عادلة و نزيهة.
- معلومات صادقة و أمينة.
- عدم سحب العاملين من الآخر بوسائل غير نزيهة.

5 - المجهزون:

- الاستمرارية في التجهيز.
- أسعار عادلة و مقبولة.

- تطوير استخدامات المواد المجهزة.
- المشاركة في التعامل.
- تسديد الالتزامات المالية و الصدق في التعامل.

6 - المجتمع:

- المساهمة في دعم البنى التحتية.
- توظيف المعاقين.
- خلق فرص عمل جديدة.
- دعم الأنشطة الاجتماعية.
- المساهمة في حالة الطوارئ و الكوارث.
- احترام العادات و التقاليد السائدة.
- الصدق في التعامل و تزويده بالمعلومات الصحيحة.

7 - البيئة:

- الحد من تلوث الماء و الهواء و التربة.
- تطوير الموارد و صيانتها.
- الاستخدام الأمثل و العادل للموارد و خصوصا غير المتجددة منها.
- التشجير و زيادة المساحات الخضراء.

8 - الحكومة:

- الالتزام بالتشريعات و القوانين و التوجهات الصادرة من الحكومة.
- احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.
- تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم الأخرى و عدم التهرب منها.
- المساهمة في الصرف على البحث و التطوير.
- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.
- المساعدة في إعادة التأهيل و التدريب.

9 - جماعات الضغط الاجتماعي:

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
- احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.
- احترام دور النقابات العالية و التعامل الجيد معها.
- التعامل الصادق مع الصحافة.

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية في إطار إدارة الموارد البشرية.

تعد الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات الدعامية الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية و المصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة و اعتمادا عليه تتحقق كفاءة باقي الموارد.

هذا و تعد الموارد البشرية من أهم أصحاب المصلحة في المؤسسات، و عليها أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية و سلوكياتها الأخلاقية اتجاهها من خلال وسائل عديدة تغطي مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ هناك علاقة وثيقة بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية و إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن أن تتطور هذه الأخيرة بشكل قوي بفعل تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية و ذلك كما يلي:

1- المسؤولية الاجتماعية في استقطاب الموارد البشرية.

يمكن للمؤسسة أن تمارس دورها الاجتماعي و تجسد سلوكيات أخلاقية و هي تجري عملية الاستقطاب لمواردها البشرية كما يلي^{xiii}:
1 -تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف، أي الاعتماد على الأسس القانونية في الإعلان عن الوظائف و في إجراءاتها و تقييم نتائجها.

- 2- أن تنقيد منظمات الأعمال من خلال مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع.
- 3- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية التعبئة والاستقطاب وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات .
- 4- عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية حيث أن مثل هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل.
- 5- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال.
- 6- أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعلمية للموارد البشرية للمنظمة ، وهذا يبعد المنظمة أن تقع في إشكالية التوظيف الوجيه أو السياسي أو الوساطات أو المحسوبية وغيرها، أي يجب أن تكون عملية الاستقطاب نابعة من حاجة حقيقية للمورد البشري.
- 7- الموازنة الصحيحة والعدالة التي تخدم مصالح المنظمة و العاملين والأطراف الأخرى في عمليات الاستقطاب من داخل المنظمة أو من خارجها حيث أن هذا الأمر يعطي فرصاً متكافئة للعاملين لإشغال مناصب أعلى في المنظمة وفق جدارتهم وكفاءتهم من جهة ومن جهة أخرى لا يحرم المنظمة من القدرات والخبرات للأفراد من خارجها .
- 8- وبعد أن أصبحت عملية الاستقطاب تجري وفق أساليب الاتصال الالكتروني فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المنظمة تتجسد في الاطلاع على جميع الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع والحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتقدمين والالتزام بالرد وفق الاعتبارات القانونية والأخلاقية .
- 9- يجب تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للمتقدمين للوظيفة و الحفاظ على سرية معلوماتهم و الرد عليها.

2-المسؤولية الاجتماعية في الاختيار و التعيين:

- و المقصود بذلك أن يتحرى مدير الموارد البشرية عن المرشحين للعمل جيدا و أن يتأكد من موافقة مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة و أن لا يميل للاختيار بين المترشحين على أساس معايير لا ترتبط بالوظيفة كالعزوبة، الاتصال من جهات عليا^{xiv}...الخ. هذا على أن يتم الاختيار و التعيين على أساس نتائج الاختبارات و التقييم النهائي لها من قبل لجان مختصة.
- و من أوجه ممارسات المسؤولية الاجتماعية في مجال التوظيف نجد أيضا^{xv}:
- موضوعية لجنة الاختيار و تكاملها من الناحية الفنية و التخصصات.
 - عدم الاستهانة بقدرات و شخصيات المرشحين.
 - الاهتمام بالاختبارات الشخصية و إضفاء صفة الصدق عليها.
 - مراعاة الاعتبارات القانونية و سياسات التوظيف و إجراءاته السائدة.

3-المسؤولية الاجتماعية في التدريب:

إن الهدف من البرامج التدريبية هو تزويد الفرد بالمعلومات، صقل قدراته، تنمية مهاراته، تغيير اتجاهاته بهدف تطوير أداءه بما يحقق أهداف المؤسسة^{xvi}.

فللتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين بالمؤسسة إذ من خلاله يتم^{xvii}:

- مساعدة الأفراد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة و إدراكهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكل العمل.
- يوفر فرصة للأفراد للتطور و التميز و الترقية.

و حتى يتحقق هذا على المؤسسة أن تولي أهمية كبرى للبرامج التدريبية، و لدورها الاجتماعي اتجاهه، إذ عليها أن تعي أن البرامج هي أحد الحقوق المهمة للعاملين بالمؤسسة.

4-المسؤولية الاجتماعية عن تنمية العلاقات مع العاملين:^{xviii}

بما أن العامل يقضي جزء كبير من يومه في العمل مع آخرين، فإنه مضطر للتواصل بشكل دائم مع رؤوسيه و باقي الموظفين بالمؤسسة، لذا فإن تنمية العلاقات الإيجابية بين العاملين يرفع بعضاً من عبء الوظيفة عن كاهل العامل ويخلق شعوراً بالراحة حين تكون العلاقة مع الآخرين جيدة والعكس صحيح. لذا يجب أن تشمل خطط إدارة الموارد البشرية برامج خاصة لتنمية العلاقات الاجتماعية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين مزايا العمل، والتسليّة والأنشطة الترفيهية وغيرها.

4-ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تقييم أداء العاملين.

إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو المراجعة لأدائهم حتى يتسنى للقائمين بإدارة المؤسسة الاطلاع على مدى قيام العمال بمهامهم، فهو إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل و يترتب عليه إصدار قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين و ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، تدريبهم، تنميتهم أو تأديبهم أو حتى فصلهم و الاستغناء عنهم.^{xix}

و حتى يكون تقييم الأداء فعالا يجب على المؤسسة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية و تتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي جميع الأطراف و ذلك على النحو التالي:^{xx}

-ينبغي تحديد أهداف نظام تقييم الأداء تحديدا جيدا.

- على مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يشركوا أكثر من طرف في عملية التقييم كالتقييم الذاتي و تقييم المرؤوسين و أن يستخدموا أكثر من أداة من أدوات التقييم.

-ينبغي أن تكون فلسفة تقييم الأداء فلسفة تطويرية تجديدية و ليس عقابية و إصدار الأحكام و إعطاء النصائح و أن تركز على النتائج بدلا من شخصية الموظف.

-على مسؤولي إدارات الموارد البشرية أن يضعوا برامج لتدريب المشرفين على الأسس الحديثة في تقييم الأداء.

-ينبغي أن يبنى التقييم على تحليل لمتطلبات الوظيفة و معايير الأداء.

-ضرورة متابعة و تقييم أداء العاملين و تشخيص جوانب التميز و التدني في أدائهم و تقييم تطوره.

-ينبغي أن تؤخذ حاجات الموظفين في المشاركة و إبداء الرأي في تصميم أي برنامج لتقييم الأداء.

-تطوير أساليب و تقنيات العمل و تعميم استخدام النظم الالكترونية فيها و العمل على تطبيق معايير الجودة والتميز على مستوى إدارة الموارد البشرية.

-الابتعاد عن التحيزات الشخصية و التقييم العشوائي.

5-الأجور و مكافآت العاملين.

بعد اختيار و تعيين الأفراد في المؤسسة تظهر مشكلة تتعلق بتحديد المكافآت المالية للأفراد العاملين بالمؤسسة، ذلك لأن نتائج هذا

البرنامج تعد ذات مغزى سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع.^{xxi}

فالفرد العامل بالمؤسسة يهتم بالأجر باعتباره مصدر رفاهيته و معيشته، فالأجر الذي يتقاضاه الفرد يؤثر على وضعه في مجتمعه من حيث مكانته و مركزه في العمل، كذلك الأجر الذي يحصل عليه العامل مقارنة بالآخرين يعد مقياسا لقيمته النسبية بالنسبة للآخرين في المؤسسة كما أن الأجور العالية تزيد من إمكانية زيادة الكفاءة عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية.

أما بالنسبة للمؤسسة فإنها تحاول الحفاظ على برنامج الأجور الذي يساعد على مضاعفة الكفاءة و المبيعات حتى تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين على استثماراتهم و أيضا توفر عمالة دائمة بأجور مناسبة.

كما للأجور تأثير هام على الجماعات و المنظمات المختلفة، فالأجور تساهم في النمو الاقتصادي للدولة، كما تحاول المنظمات

المختلفة تحقيق نوع من التناسق بين مستويات الأجور السائدة في المناطق المختلفة للدولة والمستوى العام للمعيشة الذي يتمتع به غالبية الأفراد الذين يسكنون داخل المنطقة التي تقع بها المؤسسة.

6-ممارسات المسؤولية الاجتماعية في مجال الانفصال الوظيفي.

قد يحدث الانفصال الوظيفي عندما يتقدم الفرد في العمل يهين نفسه للتقاعد، حيث يبدأ في تغيير اهتماماته نظرا لشعوره بنهاية مساره الوظيفي، لذلك نجد البعض منهم يقبلون على تقليل دورهم في المؤسسة و التحول من دور القوة و النفوذ إلى دور الاستشارة و التوجيه، و قد يحدث الانفصال الوظيفي عندما تقوم المؤسسة بتسريح عدد من موظفيها إما في شكل تقاعد مسبق أو أي شكل من أشكال التسريح الأخرى، إذ عليها أن تمارس دورها الاجتماعي اتجاه أولئك الأفراد و ذلك من خلال^{xxii}:

-تخفيض العمالة من خلال اعتماد أسلوب تجنب الاستغناء عن العمالة عن طريق: تجميد التعيينات، إعادة تدريب موظفيها على

وظائف أخرى، توقيف الساعات الإضافية، تقسيم العمل و غيرها، فالمؤسسة عندما تتجنب الاستغناء عن العمالة فهي بذلك تحافظ على استثماراتها في رأس مالها البشري.

هذا و يلعب تدريب الموظفين في هذه المرحلة من العمر الوظيفي دورا هاما في زيادة الدور الاجتماعي للمؤسسة اتجاه موظفيها فمن خلاله توفر لهم فرصا للبحث عن وظائف في مؤسسات أخرى كما تساعدهم على التأقلم مع ظروفهم الجديدة خصوصا بالنسبة للأفراد المحالين على التقاعد.

و كتعزيز للدور الاجتماعي الذي تلعبه المؤسسة تلجأ الكثير منها إلى:

- الاستمرار في تقديم خدماتها الطبية و التأمينات.

- منحهم مكافأة مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بالمؤسسة.

- تقديم تسهيلات لهم و توصيات للتوظيف في مؤسسات أخرى.
- منحهم مستحقات في حال الاستغناء عن خدماتهم.
- استخدام المستغنى عنهم كمستشارين.

نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى جملة النتائج التالية:

- تعتبر المسؤولية الاجتماعية قناعة و منهج فكري عملي يحدد تصرفات و طريقة تفكير المؤسسة اتجاه مختلف العناصر ذات الصلة.
- المسؤولية الاجتماعية ليست عمل تطوعي أو خيري فقط، بل هي إحدى واجبات و التزامات المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- المسؤولية الاجتماعية تعنى بجوانب التنمية المجتمعية و الأخلاقية و الإنسانية إلى جانب التنمية الاقتصادية مع الالتزام بمختلف القوانين.
- تساهم المسؤولية الاجتماعية بتحقيق الاستقرار الاجتماعي، تحسين نوعية الحياة في المجتمع و في تعزيز صورة المؤسسة في هذا المجتمع.
- هناك أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية يمكن للمؤسسة إتباعها و هي: الإستراتيجية التطوعية، التكيفية، المانعة، و الدفاعية.
- تقوم المسؤولية الاجتماعية على جملة من المبادئ أهمها: الحماية و إعادة الإصلاح البيئي، القيم والأخلاق، المسائلة و المحاسبة، العلاقات التعاونية، المنتجات ذات الجودة العالية، الارتباط المجتمعي.
- تعد الموارد البشرية من أهم أصحاب المصلحة و على المؤسسة أن تجسد دورها الاجتماعي اتجاهها، سواء أثناء استقطابها، اختيارها، تعيينها، أو تدريبها، أو تقييم أدائها أو حتى عند الاستغناء عنها.
- إذ يجب أن تكون عملية التوظيف على أسس واضحة، و أن تعي أن البرامج التدريبية هي أحد الحقوق المهمة للعاملين بالمؤسسة، أما عملية التقييم فيجب أن تكون وفق ضوابط محكمة بعيدا عن التحيزات الشخصية والتقييم العشوائي و هذا حتى يكون نظام الأجور و المكافآت عادلا.
- أما عند الاستغناء عنها فعلى المؤسسة تعزيز دورها الاجتماعي اتجاه مواردها البشرية كتقديم مكافآت لهم، تقديم مساعدات و توصيات للتوظيف في مؤسسات أخرى، الاستمرار في تقديم بعض الخدمات لهم...الخ.

التوصيات:

بناء على النتائج المقدمة نقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة إنشاء قسم متخصص بالمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات، لتسيير مختلف برامجها و التنسيق بين أصحاب المصالح..
- ضرورة إصدار المؤسسات لدليل و مطويات بصفة دورية بهدف التذكير بأهمية المسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة إشراك كل من الدولة، وسائل الإعلام و المجتمع المدني في الالتزام بقواعد المسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة التأكيد على الممارسات الاجتماعية التي تحقق الاستقرار الاجتماعي.

- ضرورة إدراك أن برامج المسؤولية الاجتماعية هي جزء من السياسة العامة للمؤسسة، و لا تتوقف على المساعدات فقط بل تشمل مشاريع تسهم في التنمية الاجتماعية و التنمية المستدامة.
- ضرورة تبني المؤسسات استراتيجيات و سياسات محددة للمسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة التزام المؤسسات بأخلاقيات العمل، من خلال المحافظة على حقوق جميع العاملين فيها.
- ب ناء ثقافة تنظيمية تقوم على أسس و مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- التأكيد على الممارسات الاجتماعية و الأخلاقية في التعامل مع الموارد البشرية بالمؤسسة.
- توعية مديري الموارد البشرية بأهمية الممارسات العادلة لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الهوامش و المراجع:

- ⁱ رسلان حضور، محاضرة حول التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في سورية، تم الاطلاع عليها في الموقع الإلكتروني بتاريخ 2016/09/14: <http://damasuniv.edu.sy/faculties/economic>
- ⁱⁱ لخضر مولاي و سايح بوزيدي، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، المركز الجامعي بغرداية، 22-23 فيفري 2011، ص: 3
- ⁱⁱⁱ - Georg Muller-Christ, Sustainable Management Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Springer, London , 2011, p: 47
- ^{iv} صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، دراسة حالة تطبيقية على العربية السعودية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، بيروت، لبنان، 23-25 مارس 2009، ص 154.
- ^v ظاهر محسن ، منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأردن، دار وائل، 2006 ،ص: 52.
- ^{vi} فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية للشركات العربية النفطية، مجلة الباحث، العدد 12، 2013، ص 3.
- ^{vii} عبد السلام مخلوي، سفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات المتعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية، ص 7.
- ^{viii} الخفاجي نعمة ، الغالبي عباس، طاهر محسن، نظرية المنظمة مدخل للتصميم، الأردن، دار اليازوري ، 2009، ص 57.
- ^{ix} طاهر محسن المنصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009، ص 96-97.
- ^x عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بالسطيف، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2011، ص 55-56.
- ^{xi} Jean Marie, La responsabilité sociale des entreprises, p2 [www. Acifrancecom/web](http://www.Acifrancecom/web).
- نقلا عن الموقع الإلكتروني بتاريخ 2016/09/14:
- ^{xii} بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة، 2009، ص 166-168.
- نقلا عن ، بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الإدارة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية، 2012.
- ^{xiii} <http://www.hrdiscussion.com/hr92707.html>.
- مقال بعنوان المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الموارد البشرية تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/09/14.
- ^{xiv} <http://www.hrsleb.org/article.php?id=4368&cid=325>
- مقال بعنوان المسؤولية الاجتماعية لمدير الموارد البشرية في المنظمة تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/09/14.
- ^{xv} ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، 2010 ،ص 61.

^{xvi} William.f , Glueck ,personnel a diagnostic approach, (dallas, revised edition, 1996) p 22.

^{xvii} وفيق حلمي الأغا، البرامج التدريبية و علاقتها بكفاءة العاملين، المؤتمر الأول حول إدارة و تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد، من 26 إلى 28 يونيو 2007، ص 375.

^{xviii} <http://www.hrsleb.org/article.php?id=4368&cid=325>

مقال بعنوان المسؤولية الاجتماعية لمدير الموارد البشرية في المنظمة تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/09/14.

• ^{xix} عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الوارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، الأردن، دار وائل للنشر، 2008 ، ص 259.

^{xx} نفس المرجع السابق، ص 289.

^{xxi} مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 403-404-405.

^{xxii} زروحي فيروز، استراتيجيات تخفيض العمالة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، بالروبية، ماجستير، إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.