

## متطلبات ممارسة إدارة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الحديثة

Conditions for practicing social responsibility for managing human resources in modern business organizations

تواتي إدريس

جامعة بومرداس - الجزائر

[touatiidris@yahoo.fr](mailto:touatiidris@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2023/03/31

بودور شوريب\*

جامعة بومرداس - الجزائر

[boudourchouaib@yahoo.fr](mailto:boudourchouaib@yahoo.fr)

تاريخ الإستلام: 2022/12/16

تاريخ القبول: 2023/03/08

ملخص: يتوقف تحقيق ممارسة إدارة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق جملة من المتطلبات والشروط ومنها خاصة:

- إيمان وقناعة منظمات الأعمال بالقيم والأخلاق الإنسانية والاجتماعية؛
- بناء ثقافة تنظيمية قوية تؤمن بأهمية ومكانة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال؛
- ارتقاء إدارة الموارد البشرية إلى المستوى الاستراتيجي في التنظيم؛ حتى يتسنى لها التعرف أكثر وبطريقة أفضل على متطلبات أصحاب المصلحة، ويساعدها في ضبط الإستراتيجية المناسبة لتحقيق هذه المسؤولية؛
- بناء إستراتيجية تتحدد فيها معالم، أبعاد، إمكانيات وكيفية تجسيد ممارستها؛
- الاستمرارية في هذه الممارسة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الموارد البشرية، المنظمات الاقتصادية، منظمات الأعمال، الإستراتيجية.

تصنيفات JEL: F15، D03.

**Abstract:** Achieving the human resources management's practice of social responsibility is consistent with achieving a number of requirements and conditions, including in particular:

- The belief and conviction of professional organizations in human and social values and morals,
- Build a strong organizational culture that believes in the importance and place of social responsibility in professional organizations,
- The upgrading of human resources management to the strategic level of the organization. In order to allow him to know better and better the requirements of the stakeholders, and to help him to define the appropriate strategy to assume this responsibility.
- Build a strategy that defines the milestones, the dimensions; Possibilities and how to embody their exercise;
- Continuity in this practice.

**Keywords:** Social Responsibility, human resources, Economic organizations; Business organizations, The strategy.

**Jel Classification Codes:** F15;D03 .

\* المؤلف المراسل.

### 1. مقدمة:

أمام تفاقم الكوارث البيئية وزيادة الفضائح الناتجة عن الفساد الأخلاقي والإداري لمنظمات الأعمال، زيادة على ندرة الموارد وانخفاض الأجور وظروف العمل السيئة والضعف النقابية وغيرها، ظهر مفهوم (مصطلح) المسؤولية الاجتماعية في هذه المنظمات، وأخذ يعمل على معالجة هذا الوضع، غير أنه لم يكن مفهوماً وواضحاً بما فيه الكفاية في مراحل الأولى كما عرف بعض أنواع التجاهل والمخاربة من بعض المنظمات الاقتصادية، لأنها اعتبرتته يحد من نشاطاتها ويؤثر على ربحيتها إلا أن الدراسات والبحوث التي جاءت فيما بعد أبرزت مفاهيم فلسفية ونظرية جديدة لهذه المسؤولية، فبينت أهمية ممارستها وأبعادها على المنظمات الاقتصادية والمجتمع ككل، وهو ما كان له الأثر الكبير في توسع ممارستها عبر الزمن وفي مختلف مجالات نشاطات المنظمات الاقتصادية، فبعد أن اقتصر ممارستها في المراحل الأولى على العمل الخيري أخذت تعرف تطورات وممارسات جديدة، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية أين أصبح رجال الأعمال خلال الحرب العالمية الثانية يساهمون في المجهود الحربي، وعبروا بذلك عن مسؤوليتهم الاجتماعية اتجاه المجتمع الأمريكي، وهو ما أعطى مصداقية ومكانة لمنظمتهم في المجتمع الأمريكي خاصة، وأكسبها ثقة لم تكن من قبل، وبذلك ظهرت البوادر الأولى لمساهمات منظمات الأعمال في المسؤولية الاجتماعية، هذا وقد كان لتغيير نظرة المجتمع لواقع ومكانة المنظمات الاقتصادية أن دفع بإعادة توجيه بعض أدوارها الاجتماعية، لتتجه نحو تقديم المساعدات والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية، وخاصة تلك التي كانت هي السبب فيها وقد امتدت هذه الممارسات لتعرف انتشاراً واسعاً بالدول المتقدمة وخاصة منها الصناعية، وتأخذ أبعاداً ومجالات تسييرية في مختلف مستوياتها التنظيمية، ومنها تلك الممارسات التي أصبحت تقوم بها إدارة الموارد البشرية في بعدها الاستراتيجي بعد أن تم الاعتراف بها كإدارة إستراتيجية، وتحول نمط ممارستها من ممارسات تنفيذية تقوم على تطبيق التعليمات والأوامر إلى ممارسات ذات أبعاد أخرى منها خاصة الاجتماعية والأخلاقية، أملاها الواقع الجديد لمنظمات الأعمال والتي من بينها المسؤولية الاجتماعية.

### 1.1. الإشكالية:

بالرغم من الممارسات الواسعة للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال اليوم وإدارات الموارد البشرية العاملة بها بعد أن أصبح يفرضها الواقع الاجتماعي، البيئي، والاقتصادي، إلا أن هذه الممارسة قد يشوبها أحياناً بعض الغموض والانتقاد، فالقليل من إدارات الموارد البشرية التي تمارسها بصورة واضحة وجيدة وخاصة في الدول المتخلفة، مما قد يجعل من الجهد والتكاليف التي تتحملها هذه المنظمات ينعكس بالسلب عليها، وهو ما يتطلب بالضرورة التحكم في شروط ومتطلبات تحقيق الممارسة الإيجابية لهذه المسؤولية وعلى ضوء هذا تتحدد معالم إشكالية هذه الدراسة في الصيغة التالية: ما هي شروط ومتطلبات ممارسة المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نهدف بالدرجة الأولى إلى التعريف بمتطلبات (شروط) الممارسة الإيجابية للمسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، كما نهدف أيضاً إلى: التعريف بالمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الحديثة و في إدارة الموارد البشرية بها وبأهميتها وأبعادها، ومكانتها ومجالات ممارستها؛ التعرف بالعوامل الحديثة التي زادت من أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية الحديثة؛

### 3.1. أهمية الدراسة: وتتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها:

- تتناول موضوعاً حديثاً نسبياً وحساساً يحتل مكانة خاصة وهامة في منظمات الأعمال وفي الاقتصاديات الحديثة؛

- تناول موضوعا مازال يحتوى بعض الغموض في كيفية تجسيده ميدانيا في منظمات الأعمال المعاصرة؛
- تناول الموضوع بطريقة علمية تحليلية، تولى الأهمية لبعض النقاط التي نرى أنها لم تحظى بالتحليل والتمعن العلمي الكافي، الذي يمكن من التقدم في دراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية، كذلك التي تتعلق بإشكالية التوصل إلى تعريف موحد لهذه المسؤولية أو تلك التي تتعلق بالفصل بين الإلزامية والطوعية في ممارستها، في منظمات الأعمال وتلك التي تتعلق بممارسات إدارات الموارد البشرية لهذه المسؤولية.

### 3.1. المنهج العلمي المستخدم

لتحقيق هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بغرض وصف وتحليل الظاهرة والتوصل إلى النتائج.

#### 4.1. محاور الدراسة: وللإجابة عن هذه الإشكالية ارتأينا تقسيم الدراسة إلى محاور أربعة وهي:

- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الحديثة (المفهوم؛ الأهمية والأبعاد)؛
- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الطوعية والإلزامية والعوامل التي ساعدت في ظهورها وتطور ممارستها؛
- المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية؛
- مبادئ ومتطلبات ممارسات المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية ومظاهرها ومجالات ممارستها.

### 2. المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الحديثة (المفهوم، الأهمية والأبعاد)

يقول العالم الأمريكي المشهور في مجال المسؤولية الاجتماعية دانييل فرانكلين: "تعتبر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال اليوم الاتجاه السائد بعد أن كانت استعراضا لفعل الخير في السابق، إلا أن عددا قليلا من المؤسسات يمارسها بصورة جيدة" (ضيافي نوال، 2010، صفحة 9)، فبعد أن انشغلت منظمات الأعمال بتحقيق الربحية وتعظيمها على حساب البعد الاجتماعي والبيئي وغيره واعتبرت معيار الربحية والعائد هو أساس الحكم على كفاءتها ونجاحها، أصبحت اليوم تولي اهتماما متزايدا للمسؤولية الاجتماعية، وتعتبرها بعد معنوي هام من شأنه أن يؤثر على تحقيق غاياتها وأهدافها، وجاء وقد جاء هذا التحول كنتيجة لتغير النظرة للمعطيات البيئية وللتطورات التغيرات المتسارعة التي أصبحت تعرفها هذه البيئة وتأثيرها في بناء سمعة المنظمة وفي نتائجها، وبذلك أصبحت ممارسات المسؤولية الاجتماعية تفرض نفسها بقوة في بيئة الأعمال الحديثة، كما أصبحت ترتبط بالنضج والوعي الذي تعرفه منظمات الأعمال اتجاه البيئة التي تنشط فيها والمجتمع الذي تتعامل معه، فما هو مفهوم هذه المسؤولية وما هي أهميتها وأبعادها؟ ذلك ما سنتطرق له من خلال هذا المحور، وذلك كمدخل وتوطئة لدراسة المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية.

### 1.2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية

إن مفهوم المسؤولية بصفة عامة يشير إلى استعداد شخص أو جهة ما للالتزام بنتائج عمل أو تصرف صدر منه كما تعبر عن الاستعداد لمساعدة الآخرين أو القيام بما ينفعهم أو يخدمهم، وقد يكون هذا الالتزام طوعي وتكون هذه المسؤولية أخلاقية اجتماعية أو إلزامية فتكون هذه المسؤولية قانونية أو إدارية أو غيرها، فهي تنشأ من الجهة الملتزمة لصالح الجهة الملتزم لها (تواتي وبودور، 2019، صفحة 2) وهناك العديد من المنظمات التي تناولت تعريف هذه المسؤولية نذكر منها:

- ❖ مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (2004): هي الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف الأخلاقي أو المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية (مقدود، قهواجي، وميطالي، 2020، صفحة 79) والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعلاقتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل (مدحت محمد أبو نصر، 2015، صفحة

- ❖ البنك الدولي: هي التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية في المجتمع بالمساهمة وبدوافع ذاتية في التنمية المستدامة من خلال العمل مع مكونات المجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بما يخدم الاقتصاد. (Michel, Capron, & Françoise Quairel, 2007, p. 23)
  - ❖ المنظمة الدولية للمعايير: (ISO) هي: "مسؤولية المنظمات عن قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، من خلال التزامها بالشفافية والسلوك الأخلاقي الذي يساهم في التنمية المستدامة، بما في ذلك الصحة ورفاهية المجتمع؛ يأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة؛ يتوافق مع القانون المعمول به ومتناسق مع المعايير العالمية الدولية؛ متكاملة في جميع أنحاء المنظمة وتمارسه في (Adrian, Henriques, 2011., p. 25)
  - ❖ المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: هي تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية (محمد فلاق، 2016، صفحة 48).
- وهناك الكثير من المفكرين والمهتمين الآخرين الذين قدموا تعريفات لهذه المسؤولية نذكر من بينهم:
- بيتر دراكر (P Drucher) والذي عرفها بأنها: "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، ومن شأن هذا الالتزام أن يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباينه. (الصيرفي محمد، 2007، صفحة 1)
  - روبنز: (Robbins) لقد ميز روبنز (Robbins) بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية واعتبر أن الأولى هي مسؤوليات تستند على اعتبارات أخلاقية وهي تستهدف النهايات من الأهداف؛ في شكل التزامات بعيدة المدى في حين يرى أن الاستجابة الاجتماعية هي الرد العملي لما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المدى المتوسط والمدى القريب (طاهر محسن منصور الغالي، 2005، صفحة 2).
  - هولمز (Holmes) يرى بأنها: "التزام أخلاقي وإنساني وأدبي تتحمله المنظمات اتجاه المجتمع المتواجدة فيه من خلال القيام بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية على غرار محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشاكل الإسكان وغيرها". (طاهر محسن منصور الغالي المرجع السابق، صفحة 47).
  - لي وكوتلر: (Lee et Cotler): هي التزام اختياري لتحقيق وتحسين رفاهية المجتمع بمساهمات من موارد الشركة؛ والمقصود بذلك أنها ممارسات طوعية اختيارية تتحمل المؤسسة نتائجها (Luis Bento, 2009, p. 123).
  - الغالي والعامري: هي عقد بين الشركة والمجتمع تلتزم بموجبه الشركة بإرضاء المجتمع الذي تعيش فيه وتحقق مصلحته من خلال قيامها بالكثير من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق الكثير من فرص العمل وحل الكثير من المشاكل (المواصلات، الإسكان، الصحة) وغيرها من الخدمات (الغالي طاهر محسن منصور؛ العامري صالح مهدي، 2005، صفحة 83).
- ومنه يمكن القول أنه بالرغم من تعدد المفكرين والمهتمين بالمسؤولية الاجتماعية غير أنهم لم يتوصلوا إلى إعطاء تعريف موحد ودقيق لها، واكتفوا بذكر مواطن ممارستها وأهميتها وأبعادها، كما أن تحليل هذه التعاريف يمكننا من القول أن المسؤولية الاجتماعية هي شعور ذاتي أخلاقي وأدبي اتجاه الجهة الملتزم لها (المجتمع) متبوع بعمل يحقق النفع لها ويجنبها الضرر، ومن مظاهر هذه المسؤولية ما تقوم به الدولة اتجاه المجتمع بمحاربة الفقر والبطالة؛ الرعاية وتحسين الخدمات الصحية، الاجتماعية والثقافية، ومكافحة التلوث؛ المحافظة على الموارد وغيرها وكذلك الحال بالنسبة للمسؤولية

الاجتماعية لمنظمات الأعمال فهي لا تختلف كثيرا في مبادئها عن المسؤولية الاجتماعية للدولة، إذ ترتبط بذلك الالتزام الأخلاقي والأدبي والتصرف المسؤول لهذه المنظمات اتجاه أصحاب المصلحة؛ من عاملين ومتعاملين معهم من موردين وزبائن وغيرهم، حيث تسعى المنظمة من خلال ذلك إلى تقوية الروابط مع أصحاب المصلحة وتعزيز مكانتها الاقتصادية والاجتماعية، بما يحقق لها جملة من المنافع.

## 2.2. أهمية ومكانة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الحديثة

في البداية يجب التذكير بأن هناك علاقة وطيدة بين المؤسسة والمجتمع ن فالمؤسسة هي التي تثير أو تفقر محيطها من خلال نشاطها الاقتصادي (دريان، وآخرون، 2022 صفحة 637) والمتتبع لممارسات المسؤولية الاجتماعية في الاقتصاديات الحديثة يجد ها تحقق العديد من المزايا والأهداف بالنسبة للمجتمع والدولة ومنظمات الأعمال على حد سواء، وهو ما أشارت له العديد من الدراسات، ومن جملة هذه المزايا نذكر: (بركات عبد الرزاق، 2016، صفحة 24\_25):

- تحسين الخدمات المقدمة وخاصة للعملاء والعمال وبالتالي تحسين صورة المؤسسة في المجتمع؛
- تحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- زيادة المردود المادي وتحقيق الأداء المتطور؛
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية؛
- الارتقاء بالتنمية انطلاق من زيادة الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد مما يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية؛
- تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات الحديثة التي تجد الدولة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها.

كما تضمن هذه الممارسة لمنظمات الأعمال دعم أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية، وهو ما يساهم في إنجاح خططها وأهدافها، وحسب دراسة لرينو (Reynaud 2003) فإن كفاءة المنظمة وفعاليتها تتعلق بتحقيق الكفاءة الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، وهي أبعاد ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية، حيث ذكر هذا الكاتب (رينو) بأن إحدى المؤسسة أقامت برنامجا لتحسين ظروف معيشة العاملين بها، وذلك بتأميمهم وتقديم لهم العديد من المزايا، الشيء الذي أدى إلى تخفيض الغيابات عن العمل، وساهم في بقاء العاملين بالمؤسسة، كما ساهم في زيادة إنتاجيتها وإنتاجية العاملين بها، وسمح لها بتقليص تكلفة التوظيف والتكوين، كما أوضح هذا الكاتب أن مؤسسة أخرى وبفضل برامج الرعاية الصحية استطاعت من أن تزيد إنتاجية العاملين وتخفف تكلفة التغيب عن العمل أو تركه، وتقلل دعاوى الإصابة بالإعاقة، أو الدعاوى الخاصة بالرعاية الصحية بنسبة 30% مما كانت عليه. (Reynaud. E, 2003, p. 1\_10).

## 3.2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الحديثة

تشير الكثير من الدراسات إلى أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتعلق بأربعة عناصر وهي:

- البعد الاقتصادي: ويشير إلى ضرورة الالتزام بالممارسات الأخلاقية في بعدها الاقتصادي؛ كتلك الممارسة التي تتعلق بمحاربة الرشوة؛ الفساد الإداري، حماية المستهلك (شيخاوي، 2022، صفحة 31)؛ الالتزام بالنشاط غير المحرم ولا المجرم والذي يعود بالنفع على المجتمع...
- البعد الاجتماعي: وهو أن تلتزم المؤسسة بتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين والعاملين، وهو يجمع بين بعدين من الممارسات:

- بعد اجتماعي اتجاه المجتمع: من خلال شعورها بأهمية مساهمتها في تلبية حاجياته وزيادة رفاهيته والتزامها بتحقيق ذلك.
  - بعد اجتماعي اتجاه العاملين: وذلك بشعورها بمسؤوليتها اتجاه العاملين من حيث ضرورة توفيرها لهم شروط العمل المريحة، من بيئة وإمكانيات وحماية من الأخطار المختلفة، وتوفير الأمن الوظيفي والرعاية الصحية والأخلاقية، بالإضافة إلى رعاية شؤونهم وشؤون أسرهم.
  - البعد البيئي: ويتمثل في ذلك الشعور بالمسؤولية الذي ينشأ لدى المؤسسة ويجعلها تساهم في الحفاظ على هذه البيئة من خلال مساهمتها في التقليل أو التخلي عن الممارسات التي تضر بهذه البيئة، ومن خلال توجيهها لاستهلاك وإنتاج مواد ومنتجات غير ضارة بهذه البيئة؛ حيث تشعر بأن البيئة هي قضية الجميع، وفيها حق للجميع حتى الأجيال القادمة لذلك يجب العمل للحفاظ عليها.
  - البعد القانوني: ويظهر هذا البعد كنتيجة لاحترام المؤسسة للقانون والالتزام بتطبيقه، وهو ما يضمن التزامها بالأعمال والنشاطات الشرعية وتجنبها الأعمال والنشاطات غير الشرعية ويحقق لها ثقة الآخرين.
- كما نشير إلى أن كارول (carroll) وهو من المهتمين والكتاب البارزين في الموضوع يرى أن لهذه للمسؤولية أربعة أبعاد وهي البعد الخيري، الأخلاقي، القانوني والاجتماعي، وهي تشكل ما يعرف بهرم المسؤولية الاجتماعية لكارول كما هو موضح في الشكل التالي: (Archie, Carrol, 1991, p. 405)

الشكل (1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة عند كارول



Source : Carroll Archie,( 1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders, Business- Horizons, July. August , University Georgia, Athens , p 405.

ونشير في هذا الصدد إلى أن ممارسة هذه الأبعاد التي أشار لها كارول تتم في إطار القانون المعمول به والتنظيم الخاص بالمنظمة وثقافتها التنظيمية، كما نشير إلى أن كارول ركز في دراسته للمسؤولية الاجتماعية على: المسؤولية الخيرية المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية: كما هو موضح في الشكل، غير أنه لم يتطرق إلى البعد البيئي، بالرغم من الأهمية الكبيرة التي يتلقاها هذا البعد في الدراسات الحديثة، والتي ترى بأن عدم التحلي بالمسؤولية البيئية يؤدي إلى الضرر بالبيئة ومن ثمة الضرر بالمجتمع والأفراد الذين يعيشون بهذه البيئة، وأن الالتزام بهذه المسؤولية وعدم الضرر بالبيئة يقلل من المخاطر البيئية والاجتماعية، فتجعل المجتمع ينتج ويستهلك ما هو أفضل؛ كما تجعل من أفرادها يعيشون في جو صحي ومريح.

### 3. المسؤولية الاجتماعية بين الطوعية والإلزامية والعوامل التي ساعدت في ظهورها وتطور ممارستها:

إن المتمعن في التعاريف السابقة يجدها تتباين بين البعد الطوعي والبعد الإلزامي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية ومنه قد يطرح السؤال حول طبيعة هذه الممارسة هل هي طوعية أم إلزامية؟ وعليه سنحاول من خلال هذا المحور من الدراسة التعرف على موقع المسؤولية الاجتماعية بين هاذين البعدين الطوعي والإلزامي، كما سنحاول التعرف على العوامل التي عجلت بظهورها وتطور ممارستها.

#### 1.3. المسؤولية الاجتماعية بين الطوعية والإلزامية:

إن تحليلنا للعديد من التعاريف التي جاءت في مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛ سمح لنا من الوقوف عند ثلاثة اتجاهات في التعريف بها وهي:

- **الاتجاه الأول:** الاتجاه البيروقراطي: ويرى هذا الاتجاه بضرورة وجود إطار تنظيمي للمسؤولية الاجتماعية تسهر عليه الدولة من خلال وضعها لضوابط تنظيمية في شكل قوانين وتعليمات... لإلزام منظمات الأعمال بتطبيقها ضمن مختلف ممارساتها وأنشطتها، وهو ما يعطي صفة الإلزامية لهذه المسؤولية ويبعد عنها فكرة الممارسة الطوعية.
- **الاتجاه الثاني:** الاتجاه الاجتماعي: يرى هذا الاتجاه أن المسؤولية الاجتماعية ترتبط بقواعد أخلاقية اجتماعية وتقوم على الإرادة والحرية (الطوعية) لا على الإلزام والإجبار، فهي لا تتطلب قواعد وضوابط تنظيمية محددة تلزم بها منظمات الأعمال.
- **الاتجاه الثالث:** الاتجاه التوافقي: ونرى أنه الاتجاه الأكثر تماشياً مع المتطلبات الاجتماعية والأخلاقية والبيئية لمنظمات الأعمال الحديثة، وهو يجمع بين البعد الإلزامي والبعد الطوعي الاختياري في هذه الممارسة فالمنظمات الاقتصادية أحياناً تكون أمام الوضع الإلزامي لهذه الممارسة، وذلك بتطبيقها للتعليمات والأوامر التي تصدرها الدولة والتي تحتوي في أبعادها تحقيق هذه المسؤولية الاجتماعية؛ كالتزامها بالمساواة بين المتقدمين للوظيفة، أو التزامها بتوفير منتج وفق شروط صحة معينة ينص عليها القانون.... وأحياناً تكون هذه المنظمات أمام الوضع الاختياري لهذه الممارسة، كالتزامها الطوعي في تقديم خدمة ما للمجتمع أو العاملين بها، وهي غير ملزمة قانوناً بذلك، إنما جاء هذا الالتزام من منطلق شعورها بالمسؤولية اتجاه الأطراف الملتزم لها.

#### 2.3. العوامل التي ساعدت في ظهوره المسؤولية الاجتماعية وتطور ممارستها في منظمات الأعمال الحديثة:

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية كنتيجة للضغوطات التي عرفتها منظمات الأعمال بعد أن اقتصر دورها على زيادة الأرباح وخدمة مصالحها، دون مراعاة الأبعاد الاجتماعية والأخلاقية للمجتمع، وما انعكس عنه من ضرر بالمجتمع وهو ما جعل العديد من الاجتماعيين والحقوقيين وغيرهم يطالبون بضرورة عمل هذه منظمات الأعمال للحفاظ على المجتمع وخدمة مصالحه بالقدر الذي تخدم به مصالحها، ساهمت العديد من العوامل في بروز وتطور هذا المفهوم في منظمات الأعمال الحديثة وخاصة منها استهداف التنمية المستدامة والعولمة وما أفرزته من اتفاقيات مختلفة (سياسية اقتصادية؛ اجتماعية، بيئية..). كان لها الأثر الكبير في الالتزام بهذه الممارسات، وخاصة مع ظهور الشركات المتعددة الجنسيات.

#### 4. المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية:

بعد أن أدرك الفكر التسيير الحديث أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة ومكانة الموارد البشرية في تحقيق غايات هذه المنظمات، جعل من إدارات الموارد البشرية تتبنى هذا الفكر وتعمل على تجسيد هذه الممارسة بمختلف أبعادها، ومنه سنتعرف من خلال هذا المحور من الدراسة على مفهوم المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية، أبعادها وأهميتها والعوامل التي ساعدت في تطور ممارستها.

### 1.4. مفهوم المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية:

قد يذهب الكثير من إلى اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية تتعلق بإعداد برامج تدريب وتكوين العاملين، لزيادة مهاراتهم وقدراتهم العملية وضبط وتطبيق سياسة وإجراءات تسمح من تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين العاملين، كما تسمح من تحفيزهم وترقيتهم، لتحقيق أو زيادة رضاهم اتجاه المؤسسة، وقد يذهب البعض الآخر إلى اعتبارها مجموع الممارسات الأخلاقية التي تلتزم بها هذه الإدارة اتجاه العاملين والمتعاملين معهم، أو ما يعرف بأخلاقيات العمل، والتي يقصد بها مجموعة التصرفات الأخلاقية التي يلتزم بها الجميع في مكان العمل، والتي تجعل من العامل يبتعد عن تلك المنافية للأخلاق والآداب المتعارف في المجتمع، وقد أوضح داف (Daft) بأن "أخلاقيات العمل تتعلق بالقيم الداخلية للمنظمة وهي جزء من البيئة الثقافية لها وتتعلق أيضا بأشكال القرارات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالبيئة الخارجية، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل (سليبي أو ايجابي) (Daft Richard, 2003, p. 139).

غير أنه يجب التذكير بأن المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية هي امتداد للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال وتدخل ضمن تطبيق إستراتيجيتها، وهي تعبر عن ذلك الالتزام الأخلاقي والأدبي الذي يتولد لدى إدارة الموارد البشرية بسهرها المستمر والدائم لتحسين الحياة المهنية الاجتماعية والاقتصادية للعاملين ولأسرهم.

وتظهر هذه المسؤولية في إدارة الموارد البشرية في مجموع الإجراءات التي تضعها هذه الإدارة وتسهر على تطبيقها وتمكنها من تحقيق متطلبات العاملين بالمنظمة أصحاب المصلحة، وبذلك فهي تندرج ضمن المسؤولية الأخلاقية لهذه الإدارة وللمنظمة ككل، وهي أوسع من المسؤولية المهنية؛

وليست عملا خيرا طوعيا بقدر ما هي التزام أخلاقي، اجتماعي، اتجاه العاملين بالمنظمة بالدرجة الأولى، والمجتمع بالدرجة الثانية.

### 2.4. العوامل التي دفعت إلى تبني إدارة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية:

يمكن أن نعتبر أن العوامل التي دفعت بالمنظمات الاقتصادية إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والتي سبق ذكرها هي العوامل ذاتها التي دفعت بإدارة الموارد البشرية لتبني هذه المسؤولية والممارسة، وخاصة بعد أن ارتقت هذه الإدارة في البعد التنظيمي للمنظمة إلى المستوى الاستراتيجي وأصبحت لها ادوار جديدة منها الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، ومما سبق يمكن القول بأن ممارسة المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة هو امتداد طبيعي لممارسات ومسؤوليات هذه الإدارة التي أخذت تعرف أبعدا إستراتيجية في المنظمات الحديثة وخاصة أنها هي المسؤولة بالدرجة الأولى على تحقيق البعد الاجتماعي للعاملين بها، غير تطور ممارستها واهتماماتها لتشمل البعد البيئي الخارجي ساهم في تحملها لهذه المسؤولية وتجدر الإشارة في هذا الصدد أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ممارسات استباقية طوعية بالدرجة الأولى تقوم على إستراتيجية وقواعد مدروسة تهدف إلى خدمة أصحاب المصلحة، وليست ممارسات إجرائية تظهر في شكل ردود فعل لأوضاع غير مرغوب فيها قد تظهر بين الحين والآخر.

وقد زاد من أهمية ممارسة إدارة الموارد البشرية لهذه المسؤولية العولمة وما أفرزته من تحرير التجارة الخارجية والصراعات الدولية وزيادة استخدام التكنولوجيا المتطورة وبحث الدول المتطورة عن الكفاءات وزيادة البطالة في الدول المتخلفة؛ ورغبة المجتمعات في تحقيق التشغيل لشعوبها وغير ذلك من الأوضاع الأخرى كالثقافية الناشئة عن تعدد جنسيات الموارد البشرية، وعن الهجرة المتزايدة والتي جعلت من المؤسسات العالمية تعيش بثقافات متعددة ومتنوعة حيث أصبح لمدير الموارد البشرية الكثير من الأدوار والاهتمامات في شكل تحديات جديدة يتوجب عليه مواجهتها فسوق العمل لم

يعد محليا ولا وطنيا بل أصبح عالميا، إن هذا الوضع ولد أثرا أوجب على إدارة الموارد البشرية من منطلق مهامها ومسؤولياتها الجديدة، مواجهتها في ظل مسؤوليتها الاجتماعية وجعل من هذه الإدارة المسؤول عن تحقيق هذه المسؤولية في بعدها الاجتماعي، باعتبارها المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية، وعلى العموم يمكن القول أنه من العوامل الأساسية الأخرى التي دفعت إلى تبني إدارة الموارد البشرية المسؤولية الاجتماعية، بروز الكثير من المظاهر الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية السلبية التي ميزت بيئة المنظمات الحديثة وخاصة منها:

- زيادة الأخطار والكوارث وانعكاساتها على العاملين بالمنظمات، وخاصة مع زيادة استخدام المنظمات الاقتصادية لموارد ومستلزمات خطيرة وذات الأثر السلبي على العاملين، وهو ما يحتاج إلى ضرورة التكفل بهؤلاء العاملين وحمايتهم من هذه الأخطار والكوارث؛
- زيادة درجة الفضائح الأخلاقية والفساد الإداري؛
- تزايد الضغوط الحكومية والشعبية وخاصة تلك التي أصبحت تمارسها المنظمات غير الحكومية، كمنظمات حماية حقوق الإنسان، وحماية حقوق العمال، ومنظمات حماية البيئة، وغيرها من المنظمات التي تهتم بالجوانب الإنسانية والبيئية والأخلاقية والتنموية، وذلك كنتيجة لزيادة الوعي الاجتماعي لدى أفراد المجتمع وحرصهم على حماية المجتمع من الآثار السلبية لنشاطات منظمات الأعمال.

#### 5. مبادئ ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية، مظاهرها ومجالات ممارستها

حتى يسهل تجسيد ممارسة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة يجب معرفة وضبط المبادئ التي تقوم عليها هذه المسؤولية، وكذلك مجالات ممارستها، حتى لا تكون الجهود المبذولة دون جدوى، ومنه سنحاول من خلال هذا المحور من هذه الدراسة التعرف على المبادئ التي يجب أن تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية، كما نحاول التعرف على مظاهر ومجالات هذه الممارسة.

#### 1.5. المبادئ التي تقوم عليها ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية

إن حساسية ومكانة إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمجتمع بصفة عامة والمنظمة بصفة خاصة يحتم عليها أن تحترم جملة من المبادئ في مختلف مراحل تعاملها مع الأفراد وفي ممارستها للمسؤولية الاجتماعية ومن جملة هذه المبادئ نذكر ما يلي:

- ❖ **العدالة والمساواة بين العاملين:** ويتعلق الأمر بعدم التمييز وتحقيق المساواة (العدالة) بين العاملين في مختلف المواقف التي تتعلق بتسيير الحياة المهنية من توظيف وتكوين والترقية أو التقييم أو غيرها.
- ❖ **تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص:** وهو مبدأ يهدف إلى توفير نفس الفرص للعاملين في الوضعيات المهنية والاجتماعية المختلفة، وهو مبدأ يقترب كثيرا من مبدأ المساواة، غير أنه يتعلق بالمساواة في توفير الفرص وتوفير الشروط اللازمة للحصول على الفرص.
- ❖ **توفير إجراءات الحماية من المخاطر المختلفة:** منها المهنية ومنها التنظيمية وحتى تلك التي تتعلق بالزملاء في العمل وغيرها من المخاطر التي قد يتعرض لها العامل وهو يقوم بعمله والتي تتعلق بتوفير:
  - الأمن والسلامة المهنية: وتعتبر من المسؤوليات التي يولها العاملون أهمية في المؤسسات والنشاطات الخطيرة؛ فهي تعبر عن مدى اهتمام المؤسسة بحياتهم وسلامتهم، وتأخذ هذه الإجراءات بعدين وهما:
    - بعد وقائي: من خلال الإجراءات والترتيبات الوقائية التي تضعها المنظمة وتلتزم بها في مختلف مراحل نشاطاتها

## متطلبات ممارسة إدارة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الحديثة

- وممارساتها، والغرض منها تفادي الوقوع في الخطر، كتلك التي تتعلق بالوقاية من المخاطر المهنية (السلامة المهنية).
- بعد إجرائي (تشغيلي): ويتعلق الأمر بالإجراءات والترتيبات التي تتخذها المنظمة عند أو بعد وقوع الخطر والغرض منه التقليل من الخطر أو مواجهة آثاره.
- تحقيق الرعاية والحماية الصحية، المعنوية والاجتماعية للعاملين: بتوفير بيئة ومتطلبات عمل صحية للإضاءة التهوية.... وضبط برامج الصحة المختلفة والفاعلة، التأمين على المخاطر، توفير مستلزمات العمل التي تساعد في مواجهة الخطر.
- الالتزام بتعويض ومكافئة العاملين: وتقديم الخدمة لهم والعمل على تحفيزهم، وهو ما يتطلب عدالة الأجور والحوافز (المكافئات)، كما يتطلب عدم التحيز في ذلك.
- وإجمالاً يمكن حصر هذه المبادئ في الأخلاق الجيدة، الحفاظ على القيم الاجتماعية، والالتزام بالمسؤوليات والواجبات اتجاه العاملين، والمحافظة عليهم وعلى البيئة التي يتعاملون معها ويعشون فيها بالإضافة إلى المساهمة الفعالة في تحقيق التنمية الاجتماعية.

### 2.5. مظاهر ومجالات ممارسة المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية

لقد سبقت الإشارة إلى المكانة التي أصبح يحتلها المورد البشري في منظمات الأعمال الحديثة، إذ أصبح يشكل بذاته ميزة تنافسية، لا يمكن تقليدها إذا ما تم توظيفه والتعامل معه بطريقة جيدة، كما سبق الإشارة إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية ترتبط بذلك الالتزام الأخلاقي والاجتماعي اتجاه المجتمع والأفراد العاملين بالمنظمة، ويظهر ذلك في التزام هذه الإدارة بتطبيق الأوامر والتعليمات التي تصدرها الدولة أو تلك التي تصدرها إدارة المنظمة، أو تلك المبادرات التي تقوم بها هذه الإدارة الموارد البشرية والتي تنطلق أساساً من الحرص على تحقيق الحماية والرعاية الاجتماعية للعاملين ولأفراد المجتمع، غير أن تجسيد ذلك في الواقع يتطلب منها القيام بجملة من الإجراءات والممارسات عبر مختلف محطات علاقات العمل، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

#### 2.5.1. قبل بداية علاقة العمل (عند الإعلان والاستقطاب)

ويتعلق الأمر بالمرحلة قبل التوظيف، حيث يتوجب على إدارة الموارد البشرية القيام بجملة من الإجراءات والممارسات التي تجسد المسؤولية الاجتماعية ومن جملة هذه الإجراءات والممارسات في هذه المرحلة يمكن ذكر:

- ❖ بالنسبة للإعلان عن التوظيف: يجب تحقيق ما يلي:
- ضبط وتصميم ونشر الإعلان عن التوظيف بالطريقة والكيفية التي تسمح بإعطاء الفرصة لجميع الراغبين في الترشح للوظيفة، بالاطلاع على الإعلان والتعرف على شروط التوظيف، وذلك في ظل الضوابط المتعارف عليها في المجتمع؛
- صدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة فلا يجب أن يكون الإعلان عن الوظيفة مظللاً أو خاطئاً؛
- الالتزام بالشفافية في الإعلان عن النتائج في الوقت المناسب.
- ❖ بالنسبة للاستقطاب: ويجب:
- توفير جو ملائم وظروف الملائمة للتقدم للوظيفة؛
- وضع المترشحين على نفس المسافة من التقدم للوظيفة؛
- عدم التمييز بين المتقدمين للوظيفة، إذ لا يجب أن يحتوي الإعلان عن أي نوع من التمييز بالنسبة للمتقدمين للوظيفة، سواء تعلق ذلك بالجنس أو القرابة أو الجهة أو غير ذلك إلا ما تعلق منه بالكفاءة المطلوبة.

❖ بالنسبة للاختيار: يجب:

- عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر؛
  - وضع معايير موضوعية وعادلة عند الاختيار، فلا يجب أن توضع معايير غير موضوعية لتقصي أشخاص أو أطراف معينة لسبب غير موضوعي؛
  - الالتزام بالحفاظ على سرية معلومات المترشحين للوظيفة؛
  - تحقيق الموازنة بين الاستقطاب (التوظيف) الداخلي والخارجي، حتى تعطي فرصة لليد العاملة الخارجية في الترشح وكذلك تضمن للعاملين حق الترقية؛
  - إعطاء فرصة للطعن بالنسبة للمترشحين الذين لم يحضوا بالقبول.
- 2.2.5. أثناء مرحلة العمل: ويمكن أن نميز بين عدد من الممارسة منها:

❖ الاندماج في العمل: وتعتبر مرحلة الاندماج في مكان العمل من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي عادة ما يعطيها المسؤولون والعاملون الجدد أهمية خاصة، ذلك لكونها تسمح للعاملين الجدد من التعرف على بيئة ومحيط المنظمة، كما تسمح لهم بالتعرف على متطلبات الوظيفة المسندة لهم وكيفية أداء هذه الوظيفة، كما تمكنهم من التعرف على المسؤولين ونظائريهم أو مرؤوسهم، وعلى أساس هذه المرحلة تتحدد رغبة العمال الجدد في البقاء بالمنظمة أو التخلي عنها، ومنها تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية في وضع العمال في الأماكن التي تم توظيف لها، وفي ضبط البرامج والطرق التي تمكن هؤلاء العاملين من للبقاء بالمنظمة، وهو ما يساعد في تحقيق استقرار اجتماعي للمنظمة والمجتمع.

❖ التكوين والتطوير (التدريب والتطوير): تتجسد المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية من خلال برامج التكوينية (التدريب) المختلفة والمتنوعة التي تعمل على تحقيقها، والتي من شأنها أن تنعكس إيجاباً لصالح العاملين والمنظمة في آن واحد، حيث يمكن التكوين والتطوير العاملين من إيجاد الحلول لمشاكلهم المهنية والاجتماعية، كما يمكنهم من القيام بمهامهم على أحسن وجه، بالطريقة والكيفية المناسبة والمطلوبة، والتي من شأنها أن تحفظهم من الوقوع في الأخطار المهنية، وهو ما يضمن الحفاظ على تواجدهم بالمنظمة والاستمرار في العمل بها، زيادة عن ذلك فإدارة الموارد البشرية مسؤولة عن الترقية الوظيفية للعاملين وهذه الرقية التي لن تتحقق في غالب الحالات إلا بعد تكوين يتأهل من خلاله العاملين لشغل وظائف جديدة أو مناصب أعلى في المنظمة، ومن إفرازات المسؤولية الاجتماعية عند التكوين ضرورة مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للمتكونين، عند وضع وتنفيذ البرامج التكوينية، باعتبار الأوضاع الخاصة بكل عامل، كما يجب تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ومبدأ المساواة بين العاملين.

❖ الالتزام بإجراءات الأمن والسلامة المهنية: أو ما يعرف بصيانة الموارد البشرية والذي يتعلق بتوفير السلامة والأمن المهنيين، من خلال توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، بتوفير متطلبات ذلك، ويولي العاملون أهمية خاصة لهذه المسؤولية وخاصة في المؤسسات ذات النشاطات الخطرة، فهي تعبر بالنسبة لهم عن مدى اهتمام المؤسسة بحياتهم وسلامتهم: وتأخذ هذه الإجراءات بعين وهما:

■ بعد وقائي:

من خلال الإجراءات والترتيبات الوقائية التي تعمل المنظمة على ضبطها والالتزام بها عند إنشاء المنظمة وفي مختلف مراحل تطورها والغرض منها تفادي الوقوع في الخطر.

### ■ بعد إجرائي:

ويتعلق الأمر بالإجراءات التي تتخذها المؤسسة عند وقوع الخطر للقضاء على هذا الخطر، وذلك من خلال العمل على جعل من بيئة العمل مكانا صحيا وآمنا من المخاطر الصحية والمهنية المختلفة، بالإضافة إلى العمل على توفير سبل الراحة والرفاهية للعامل، حتى يتمكن العامل من أداء وظيفته على أكمل وأحسن وجه ومن بين ما يدخل ضمن هذه الالتزامات الحماية من المخاطر المهنية والتنظيمية المختلفة، وحتى تلك التي تتعلق بالزملاء في العمل، أو ما يعرف بالحماية من الجماعات الضاغطة، بالإضافة إلى ضرورة توفير بيئة عمل صحية كالإضاءة، التهوية، وضبط برامج الصحة المختلفة؛ التأمين على المخاطر، توفير مستلزمات العمل التي تساعد على مواجهة الخطر وتحقيق الحماية الجسمية؛ العقلية والنفسية للعاملين.

### ❖ ضبط نظام عمل داخلي:

يحدد فيه ما هو مطلوب ومرغوب من أخلاق كالا احترام والتقدير، ما هو مقبول أو مرفوض من سلوك أو خطأ أو غير ذلك، وهو ما يرفضه ويعاقب عليه التنظيم، وقد يتطلب الأمر إلى ضبط قانون أخلاقيات المهنة الذي يكون بمثابة المرشد للسلوك والأداء المطلوب والمرغوب وكذلك المنبذ، كالتهاون واللامبالاة في العمل أو غيرها. ومن مظاهر تحقيق المسؤولية الاجتماعية في نظام العمل ضبط وأوقات العمل اليومي (دخول وخروج العاملين) بالطريقة التي تمكن العاملين من الوصول إلى العمل أو مغادرته دون تعريضهم للخطر، بالإضافة إلى ضبط طرق العمل وأوقات الراحة والعطلة، بالكيفية التي تراعي مصلحة العاملين بها ولا تضر بالمنظمة.

### ❖ ضمان حقوق العاملين المادية والمعنوية:

من خلال الحرص على مكافئة العاملين وتقديم التعويض اللازمة لهم، من الأجور ومختلف العلاوات والمنح التي يجب أن تقدم لهم، بالطريقة والكيفية التي تضمن كرامتهم وحقوقهم.

### ❖ تحقيق تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة بين العاملين:

إذ يجب عدم التحيز بين العاملين: في مختلف المواقف والمحطات التي تتعلق بتسيير الحياة المهنية، كالتكوين أو الترقية والتقدم الوظيفي أو غيرها، إذ يجب أن يتحقق ذلك في ظل مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة بين العاملين.

### ❖ المسؤولية الاجتماعية عند تقييم العاملين:

يتعلق تقييم أداء العمال بالحكم على أداء وسلوك العاملين في المؤسسة ومدى قيامهم بالمهام المسندة لهم، والالتزام بالسلوك المهني والتنظيمي، الذي رسمته المؤسسة. ويترب على هذا التقييم إصدار قرارات تمس حياة العاملين، والتي منها الاحتفاظ بهم وترقيتهم أو نقلهم من عمل لآخر داخل المؤسسة أو حتى خارجها، أو الإبقاء عليهم في أماكن عملهم أو الاستغناء عنهم أو غير من القرارات التي تتخذها المؤسسة في حقهم كما يترتب عنها آثار بالنسبة للمنظمة، فأى قرار خطأ من شأنه أن يكون له أثر على العاملين وعلى المنظمة، وهو ما يوضح أكثر حجم المسؤولية الاجتماعية عند تقييم العاملين، ويجعل منه محطة حساسة، يجب أن تولى لها أهمية خاصة ويفرض الحزم والجدية في تحقيق هذه الممارسة، إذ يجب أن تقوم على معايير موضوعية هادفة وعادلة ومحفزة وفي شفافية كاملة. وتبتعد عن التقييم العشوائي وإصدار الأحكام الخاطئة أو المتحيزة والمغلوبة.

ومن الممارسات الأخرى التي ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية والتي تسعى المنظمات الاقتصادية

الحديثة لتحقيقها يمكن إضافة العناصر التالية:

### ■ تعزيز وتحسين العلاقات: وهو ما يتطلب سياسة وإجراءات خاصة تقوم على العمل على التقريب بين العاملين فيما

بينهم وبين العاملين والمسؤولين بالمنظمة، بالحد من الخلافات والقضاء على النزاعات وتقريب الآراء، وكذلك العمل على تمتين العلاقات الاجتماعية والمهنية بين الجميع.

- العمل على تحقيق الحس والوعي الاجتماعي: بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين العاملين والمسيرين في مختلف المستويات والوظائف الإدارية، والذي من شأنه أن يعطي دفع قوي لتحقيق ممارسة المسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمة الاقتصادية، حيث يمكن أن ينعكس ذلك على القيام بأنشطة ذات العلاقة بالقضايا ذات البعد الاجتماعي مثل المساهمة في جمع وتوزيع التبرعات، المساهمة والمشاركة في الأعمال الخيرية والأنشطة الاجتماعية...وهو ما يعزز تحقيق روح المسؤولية لدى العاملين ويدفع بهم إلى العمل على المساهم في نشر التكافل والتعاون الاجتماعي.
- إنشاء لجان الإصغاء والحوار: والتي من شأنها أن تمكن العاملين الذين يعانون من مشاكل أو صعوبات مهنية واجتماعية من رفع اشغلاهم وشكاوهم للإدارة قصد إيجاد الحلول لها.
- تحقيق مبدأ المشاركة (المشاركة) في التسيير: وذلك من خلال العمل على إعطاء فرص للعاملين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم في مجال تسيير المنظمة، والتي تأخذ بها المنظمة إذا كانت آراء واقتراحات تخدم المنظمة والعاملين بها وتراعي البعد والقواعد التسييرية المعمول بها.
- إنشاء لجان الطعن: ويتعلق الأمر بتوفير فضاء إداري ديمقراطي وعادل، يمكن العاملين من الطعن في القرارات التي تتخذها المنظمة، والتي قد لا تليق بعامل ما، ويكون ذلك بمثابة فرصة لمراجعة القرار وتصحيحه إن كان خاطئا أو تثبيته إن كان صائبا، وهو ما يعطي شرعية أفضل للمنظمة وراحة أحسن للعامل الذي يدرك بأن له فرصة لتصحيح أو إلغاء القرار الذي صدر في حقه.
- المساهمة في تجسيد وتطبيق السياسة الاجتماعية التي تضعها الدولة: كتلك التي تتعلق بتوظيف الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، أو تلك التي تتعلق بالوضعيات الخاصة كالحالات المرضية المزمنة أو الأمومة أو غيرها.

### 3.2.5. عند نهائية مرحلة العمل:

تقوم إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال المتطورة اليوم بمتابعة مواردها البشرية بعد نهاية علاقات العمل وذلك من منطلق المسؤولية الاجتماعية ورد الجميل لهم لقاء الجهد والدور الذي بدلوه بالمؤسسة، ويظهر ذلك:

❖ بالنسبة للعمال الذين تم تسريحهم أو استقالوا:

فتعمل المنظمة على: منحهم فرص للعودة والتوظيف من جديد منحهم مكافآت مقابل طول مدة عملهم بالمنظمة أو تقديم مستحقاتهم في حالة الاستغناء عنهم؛ مساعدتهم في إيجاد فرص عمل بديلة في مؤسسات أخرى؛ الاستمرار في تقديم لهم الخدمات الصحية والتأمينات.

❖ بالنسبة للعمال الذين تم إحالتهم على التقاعد:

فتعمل المنظمة على: ضمان توفير لهم المعاش مع الجهات المعنية تسهيل إدماجهم في المجتمع بعد التقاعد.

### 4.2.5. في حالة الأزمات:

يجب أن تولي إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة للمسؤولية الاجتماعية في ظل الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة، وخاصة تلك التي تعمل في الوضع التنافسي الكبير كالمؤسسات الاقتصادية الدولية، أو تلك التي تعمل في ظروف بيئية غير مستقرة، بوجود توترات سياسية أو اقتصادية أو غيرها، كما هو الحال اليوم في الكثير من الدول، وحتى تلك التي تظهر بها الأزمة بصورة مفاجئة، فيتحول دور مدير الموارد البشرية \_ من منطلق المسؤولية الاجتماعية التي تقع عليه\_ في غالب الحالات من مسير للموارد البشرية إلى مسؤول اجتماعي بامتياز، حيث يعمل في الغالب على تحقيق استمرار نشاط

المنظمة وبأقل التكاليف كما يعمل على تحقيق الحماية والاستقرار للعاملين ولأسرهم، ومما سبق يمكن القول أن تبني ممارسة إدارة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يعطي صورة وانطباع إيجابي عن المنظمة في المجتمع وهو ما يعطي صورة تسويقية إيجابية لها.

6. دراسة ميدانية لمدى التزام إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية بتوفير شروط ومتطلبات ممارسة المسؤولية الاجتماعية:

تعرف منظمات الأعمال العالمية اليوم في الدول المتطورة تجارب جد هامة في المسؤولية الاجتماعية ومن الأمثلة على ذلك ما تقوم به شركة سيمنز الألمانية التي تنتج تقنيات لإنتاج الطاقة البديلة، وتوفير المعدات الطبية وأنظمة التدفئة التي تحافظ على الطاقة، وشركة جنرال إلكتريك التي تقدم تبرعات للأطفال الذين يعانون التوحد كما تدعم برامج محو الأمية فقد ساهمت في عام 2016 لوحده بمبلغ 88 مليون دولار في البرامج المجتمعية والتعليمية.

وذلك بغية تطوير الصحة وفق البرامج التي وضعتها المؤسسة للوصول إلى الرعاية الصحية للمجتمعات المحتاجة لها في جميع أنحاء العالم، وكذلك شركة كيسكو التي تقوم بمبادرات رائعة في المسؤولية الاجتماعية من خلال دعم مشروعات التعليم والرعاية الصحية والإغاثة في حالات الكوارث للمناطق المحتاجة إذ يسجل موظفي الشركة نحو 160 ألف ساعة تطوعية في جميع أنحاء العالم في السنة الواحدة، وكذلك شركة لوفيز العالمية لصناعة الحينز فهي تقوم بمبادرات مثل Les Water التي تقلل وبشكل كبير من استخدام المياه في التصنيع وذلك بنسبة تصل إلى 96% وذلك منذ 2011. (nalthayt.blog، 2019)

وتجدر بنا الإشارة أن هذه الممارسات في مثل هذه المنظمات العالمية أصبحت ثقافة تؤمن بها الإدارة العليا ومن خلالها إدارة الموارد البشرية وقيم إنسانية واجتماعية لا يمكنها التنازل عليها، كما تجدر بنا الإشارة إلى أنه بالرغم من تعدد الدراسات التي توصلنا لها والتي تتعلق بالتجارب العالمية في ممارسات المسؤولية الاجتماعية إلا أنها لم تتطرق إلى موضوع متطلبات تحقيق هذه الممارسة، وأما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية ومن خلال دراسة ميدانية لخمسة مؤسسات جزائرية خاصة اعتمدنا فيها على أسلوب المقابلة القائمة على الأسئلة المباشرة للمسيرين بها فقد توصلنا إلى أن:

❖ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في هذه المؤسسات هو بالدرجة الأولى إنتاج منتج لا يضر بصحة المستهلك وأن ما تقوم به من خدمة وإعانات مادية ومعنوية اتجاه المجتمع ببعديه البيئي والاجتماعي هو عبارة عن عمل خيري تكافلي من منطلق العامل الإنساني الديني؛

❖ تحقيق هذه الممارسة على مستوى إدارات الموارد البشرية العاملة بها يقتصر على تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات وبالالتزام بأخلاقيات العمل، وحماية العاملين وعدم تعريضهم للخطر بالإضافة إلى تقديم لهم يد المساعدة في مكان عملهم إذا استدعى الأمر ذلك؛

❖ هذه المؤسسات لا تولي أهمية للشروط والمتطلبات الواجب توافرها لتحقيق ممارسة المسؤولية الاجتماعية، بل تعتبرها ممارسات تنبثق عن التعاليم الدينية والقيم الاجتماعية، وهو ما يعكس أهمية الدراسة التي تحاول إظهار هذه الشروط والمتطلبات كما جاء فيما سبق من الدراسة.

من خلال هذه الدراسة تتضح لنا أهمية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة، كما يتضح لنا أن هذه الإدارة مطالبة اليوم أكثر من أي وقت بتحمل هذه المسؤولية الاجتماعية، باعتبارها ترتبط وبدرجة كبيرة بما تفرضه المعطيات البيئية اليوم على هذه المنظمات، كزيادة التنافسية والعملة ورغبة منظمات الأعمال في تحقيق مكانة سوقية مميزة؛ وتوطيد العلاقة مع الزبون والمجتمع، كما ترتبط أيضا بذلك الحس والوعي الاجتماعي والمدني اتجاه العاملين والمجتمع، لحمايتهم من الأخطار المختلفة وخاصة تلك التي تكون المنظمة سببا فيها، كما يتبين لنا أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية لا تتعلق بتطبيق النصوص القانونية والتعليمات والأوامر في مجال تسيير الموارد البشرية فحسب، بل تتعلق أكثر بذلك الحرص والالتزام الإنساني الاجتماعي الطوعي الذي يهدف إلى حماية العاملين وأسرهم وتلبية حاجياتهم وحماية المجتمع ككل، وهو ما يعني أن أساس ممارسة هذه المسؤولية هو منطق القيم الأخلاقية والاجتماعية، وأن تجسيد هذه الممارسة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال إدراج أبعادها في إستراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية وفي وظائفها وأعمالها، في مختلف مراحل ومحطات تسييرها لمواردها البشرية، من مرحلة البحث عنها إلى مرحلة ما بعد نهاية علاقة العمل معها، حيث يجب أن تراعي في ذلك مبادئ أربعة أساسية وهي العدالة والمساواة بين العاملين، تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، الالتزام بإجراءات الحماية من المخاطر المختلفة والالتزام بتعويض ومكافئة العاملين.

- كما تبين لنا أن تحقيق ممارسة فعالة للمسؤولية الاجتماعية من طرف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة يستوجب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات ومنها خاصة ضرورة:
- إيمان وقناعة منظمات الأعمال بالقيم والأخلاق الإنسانية والاجتماعية؛
  - بناء ثقافة تنظيمية قوية تؤمن بأهمية ومكانة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، وتشجع على وجودها في مختلف المستويات التنظيمية؛
  - الارتقاء بإدارة الموارد البشرية إلى المستوى الاستراتيجي في التنظيم، حتى يتسنى لها التعرف أكثر وأفضل على متطلبات أصحاب المصلحة وكيف يمكن من تحقيق ذلك؛
  - بناء إستراتيجية تتحدد فيها معالم، أبعاد، إمكانيات وكيفية تجسيد ممارستها؛
  - الاستمرارية في الممارسة.

1. إدريس تواتي وشريب بودور (2019)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الحديثة مع الإشارة إلى واقع ذلك في منظمات الأعمال الجزائرية، الملتقى الوطني حول المسؤولية الاجتماعية وفرص تحقيق التنمية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
2. الصيرفي محمد (2007)، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
3. دربان أحمد، براغ محمد (2022) المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة حمه لخضرواد سوف، الجزائر، المجلد 7، العدد 2.
4. بركات عبد الرزاق (2016)، دراسة مدى تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة بركات العائلية، ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
5. وهيبه مقدود، أمينة قهواجي، وليلى ميطالي. (2020، 06 29). عرض تجارب شركات الاتصال الوطنية في ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية. مجلة اقتصاد المال والأعمال ، 5 (1)، صفحة 79.
6. سهام شيخاوي. (2022، 03 31). أهمية المسؤولية الاجتماعية للجامعات العربية في تدعيم دورها التنموي - على ضوء تجارب عربية وعالمية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 7 (1)، صفحة 31.
7. ضيافي نوال (2010)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وللموارد البشرية، ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
8. محمد فلاق (2016)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن.
9. مدحت محمد أبو نصر (2015)، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات - المواصفة القياسية ايزو 26000 ، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
10. Luis Bento (2009) , De la CSR- corporate social responsabilité a la RSO- Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion, Économique Théories , (Revue International Économique Relations Management & Avenir. .AGRH.
11. Adrian, Henriques (2011) Understanding ISO 26000 (A Practical Approach to Social Responsibility) . Éditeur : BSI British Standards Institution. London: British. Vol. 1).
12. Archie, Carrol. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders, Business- Horizons, July. August. Athens: University of Georgia.
13. Daft Richard (2003) Management (éd. 4th ed). USA: Dryden Press, Orlando.
14. Michel capron et Françoise Quairel (2007) la responsabilité d'entreprise, éditions la découverte, Paris.
15. Reynaud. E(2003) Développement durable et entreprise : Vers une relation symbiotique , Journée association Internationale De \_management stratégique ( AIMS) Atelier développement, ESSCA, Angers. Lyon, France
16. <https://nalthayt.blog/2019/10/08> تجارب-عالمية-ناجحة-للمسؤولية-الاجتماعية