

تطور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في سياق تحولات وظيفة الموارد البشرية The evolution of CSR in the context of the transformations of the HR function

د. محمد الأمين مشرور¹

Dr Mohammed El Amine MECHEROUR¹

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر (الجزائر)، amine.mecherour@univ-mascara.dz¹

تاريخ النشر: 2020/12/26

تاريخ القبول: 2020/10/27

تاريخ الاستلام: 2020/09/24

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ووظيفة الموارد البشرية في سياق توسع نطاق هذه الوظيفة خاصة مع ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطورها في الآونة الأخيرة وكذا تزايد عدد المنظمات التي تتبنى ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لها آثار عديدة على سياسات وممارسات الموارد البشرية من خلال توجه شاغلي الوظيفة (مدير الموارد البشرية، مسؤول الموارد البشرية... الخ) نحو تنفيذ الأنشطة المسؤولة اجتماعيا التي تُشكّل "الإدارة المسؤولة للموارد البشرية"، هذه الأخيرة تتحقق من خلال إشراك جميع العاملين في مشروع المسؤولية الاجتماعية وفقا لعدّة مؤشرات اجتماعية في أربعة مراحل أساسية: التوعية، التعليم، التعبئة وأخيرا المساءلة.

كلمات مفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، وظيفة الموارد البشرية، التحولات، الممارسات المسؤولة.

تصنيفات JEL : M12، O15، Q01.

Abstract:

This paper seeks to study the relationship between corporate social responsibility and the HR functionality within the development of this function's scope, particularly with the recent emergence and development of the concept of social responsibility as well as the growing number of organizations adopting socially responsible HR practices.

The study found that the practice of CSR has many effects on HR policies and practices by directing the practitioners of the HR function (HRD, HRR, etc.) towards the implementation of activities. Socially responsible which constitute "Responsible HR Management", this latter can be accomplished if we involve all employees in the social responsibility project according to several social indicators in four fundamental stages: Raising awareness, Educating, Mobilizing, and Accountability.

Keywords: Social Responsibility, HR function, Transformations, Responsible Practices.

JEL Classification Codes: M12, O15, Q01.

¹ المؤلف المرسل: د. محمد الأمين مشرور، amine.mecherour@univ-mascara.dz

1. مقدمة:

بعد أن تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بمسئوليتها الاجتماعية من خلال ممارساتها في البيئة الخارجية وكذا الداخلية (العامل)، إذ لم تعد منظمات اليوم قادرة على الاكتفاء بأن تكون مُجَرَّد فاعل اقتصادي مُؤَلَّد للثروة فقط *Générateur de richesse* بل تجاوزت ذلك لتصبح فاعلا اجتماعيا مُلتزما *Un acteur social engagé* من خلال التزامها بمسئوليتها الاجتماعية، هذه الأخيرة تركز على ثلاث جوانب أساسية : جانب بيئي، اقتصادي وآخر اجتماعي (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013) ، إذ تُعَبِّر هذه الممارسة عن توجه أكاديمي حديث يُركِّز على العلاقة بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية وتُصَوِّر لارتباط حقيقي بين أدائها الاجتماعي وأدائها الاقتصادي كمبدأ تلتزم به جميع منظمات الألفية الثالثة (Tourabi, 2016)، إذ تكون مسؤولة عن جميع العواقب الاجتماعية *Les conséquences sociales* المترتبة عن أنشطتها وخياراتها الاستراتيجية والتي يمكن أن يكون لها الأثر على أصحاب المصلحة مثل العواقب المترتبة للعمل الليلي على جودة الحياة في العمل للأفراد، حيث تعتبر المنظمة بذلك كالفرد تمامًا مسؤولة عن عواقب أفعالها *Ses actes* على بيئتها الاجتماعية. (Herrbach, Mignonac, & Richebé, 2009, p. 175)

سنة 2000، وفي تقرير خاص بالمسؤولية الاجتماعية يرى "F. Ribout" الرئيس المدير العام لمجمع دانون بأنّ : "المنظمة المسؤولة اجتماعيا ليست من تتهرب من مسؤوليتها الاقتصادية وإنما هي من تضع كل الوسائل الضرورية من أجل ضمان آفاق تطوّر مهنية لكل عامل داخل المنظمة أو خارجها وكذا التقليل من حدة آثار مختلف التحولات والتي غالبًا ما تكون مؤلمة *Douloureuse* للعامل وعائلته"، إذ يستوجب على هذه المنظمات حسب Chauveau et Rose (2003) من خلال إدارات مواردها البشرية ضمان قابلية استخدام متعاونيها من خلال تكوينهم المستمر، إضافة إلى السهر على تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية وكذا الخاصة، كذلك ضمان تكافؤ الفرص بين العاملين الرجال والعاملات النساء مع احترام التنوع في خصائص العاملين (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013)، في هذا الإطار ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في سياق تطوّر وظيفة إدارة الموارد البشرية وما هي طبيعة العلاقة بينهما؟

2. فرضية الدراسة :

تم تطوير فرضية الدراسة كما يلي:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من أهم الممارسات والاتجاهات المبتكرة حديثا في مجال الموارد البشرية التي نتجت لعدة عوامل جعلت من وظيفة الموارد البشرية أحد مصادر القيمة الاقتصادية للمنظمات.

3. أهمية وأهداف الدراسة :

تتبع أهمية دراسة الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بصفة خاصة وكذا طبيعة العلاقة بينهما من الأهمية والمكانة المركزية لوظيفة الموارد البشرية بحد ذاتها والاهتمام المتزايد بدورها الاستراتيجي في منظمات الألفية الثالثة، فالتطرق إلى هذه المواضيع وإجراء دراسات حولها يعطي نظرة حول دور شاغلي وظيفة الموارد البشرية في تبني مشروع المسؤولية الاجتماعية من خلال غرس القيم وتشجيع التصرفات المسؤولة داخل المنظمة وخارجها.

4. وظيفة الموارد البشرية :

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تخلق القيمة للمنظمة من خلال ضمان التوازن بين احتياجات المنظمة لعاملين جدد وعمالها الحاليين، حيث تضمن هذه الوظيفة للمنظمة اكتساب وتطوير الكفاءات اللازمة التي تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في سياق أربعة أبعاد كما يلي : (Josien & Landrieux - kartochian, 2017, p. 87)

- البعد الاقتصادي : من خلال مساهمتها في تخفيض تكاليف العمل، زيادة إنتاجية العمل ومرونة المنظمة.
- البعد القانوني : ضمان إطار قانوني صارم داخل المنظمة من خلال احترام قانون العمل والاتفاقيات الجماعية...
- البعد المؤسسي : من خلال إدارة العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين كهيئات ممثلي العمال والنقابات... الخ
- البعد النفسي - الاجتماعي : من خلال المساهمة في بناء وتعزيز ثقافة المنظمة وتسيير الأشخاص وفرق العمل.

5. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

1.5. نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

إن الحديث عن المسؤولية الاجتماعية بدأ منذ سنة 1916 من خلال نشر الاقتصادي الأمريكي "كلارك Clark" للعديد من المقالات بخصوص هذا الموضوع بداية بمقال تحت عنوان : "تغيير قواعد المسؤولية الاقتصادية" الذي يقترح تطبيق الرقابة الاجتماعية على الأعمال (Clark, 1916)، والذي تَفَرَّرَ بعد ذلك جمعها ونشرها في كتاب سنة 1926، وقبل ذلك تبني العديد من المنظمات والدول لجوانب مختلفة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات خلال نشاطاتها الاقتصادية في نهاية القرن 19 دون الحديث عن ذلك (Ighilmane, 2014)، ليظهر بعد ذلك الكثير من الجدل بشأن العلاقة بين المنظمات والمجتمع الذي تنشط فيه، ذلك ما أدى الى ظهور بوادر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (مرزق و دبون، 2009).

سنة 1932، قام كل من "Berle et Means" بدراسة ميدانية حول القلق بشأن استقلالية مُسَيَّرِي المنظمات اللامحدودة عن المساهمين والمجتمع بشكل عام، لتتطور بعد ذلك أفكار هذه الدراسة من طرف بعض المدافعين عن مسؤولية المنظمات الاجتماعية وكذا مُنظِّرين مُختَصِّين في المالية المعاصرة Les théoriciens de la finance contenporaine (Ighilmane, 2014).

ومع بداية أربعينات القرن الماضي بدأ ظهور الخطاب الاقتصادي القانوني حول مشروعية وضرورة العمل الخيري للمنظمات، ذلك أن القانون حسب (2014) J. Pasquero كان يلزم المدراء والمسؤولين على تحقيق المصالح الشخصية للمنظمات وتعظيم الفوائد للمساهمين والمالكين فقط، أما في خمسينات نفس القرن قام أحد علماء الاقتصاد الأمريكيين "ميلتون فريدمان M. Frideman" بتوضيح العلاقة القائمة بين المنظمات والمجتمع في النظام الاقتصادي الحر عن طريق تبيان بأن مسؤولية المنظمة تتلخص في تحقيق الأرباح بشرط ألا يتعارض ذلك مع القواعد الأساسية للمجتمع كالقوانين، الأعراف والقيم الاجتماعية... إلخ. (مرزق و دبون، 2009)

ولم يتم توسيع المفهوم بشكل جدي في الو.م.أ إلا بعد الحرب العالمية الثانية من خلال أعمال "فرانك أبرامس Frank Abrams" سنة 1951 الذي نشر مقالا له بمجلة "هارفارد للأعمال" أشار من خلاله إلى أن المسؤولية هي التزام على الأعمال لتوجيه نشاطات المنظمة نحو بلوغ توازن عملي وعادل بين الجماعات المهتمة، مع خلق توازن تعايشي بين حملة الأسهم، العاملين، الزبائن والجمهور. (كشاش، 2018، صفحة 7)

يعتبر الباحث الأمريكي "هاوارد باون Howard Bowen" بمثابة مهندس وأب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال تقديمه لكتابه المشهور "المسؤوليات الاجتماعية لرجل الأعمال" سنة 1953، حيث افترض طبيعة تطوعية *Caractère volontaire* لإدماج الأبعاد الاجتماعية إلى جانب الاقتصادية في المنظمات الأمريكية انطلاقا من مبادئ أخلاقية ودينية، وذلك من خلال تقاطع مسارين: الأول متعلق بتوضيح وتحديد المسؤولية في قلب إدارة الأعمال ونظرية المنظمات، أما الثاني فهو بناء أخلاقية اقتصادية بمبادرة من اتحاد الكنائس البروتستانتية الأمريكية FEPA. (Lépineux, Rosé, & Bonanni, 2010, p. 55)

وبعد أن مهّد "باون" للعديد من الدراسات الهامة في الستينات والسبعينات، جاءت مساهمة "كيث دافيس Keith Davis" الذي طوّر فكرة "القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية"، حيث يقوم هذا الأخير على التلويح بالتشريع لإخبار منظمات الأعمال بأن عليها الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية، وفي حالة عدم تبنيها للمبادرة الطوعية فسيتم فرضها بالقانون، إضافة إلى بروز نظرية أصحاب المصلحة سنة 1963، والذين امتدوا ليشملوا ليس فقط حملة الأسهم و إنما كل من يتعامل مع المنظمة من عاملين، عملاء ومؤسسات المجتمع... إلخ، أما خلال الثمانينيات فازداد عدد الدراسات التي تهدف إلى تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال وكيفية قياس عوائدها من خلال الربط بين الالتزام الاجتماعي والأداء الاقتصادي (مقدم، 2014، صفحة 69).

سنوات التسعينات تميّزت بإزالة الغموض *La démystification* عن هذا المفهوم خاصة في أوروبا في سياق التنمية المستدامة من خلال إضفاء الطابع المؤسسي لإلزامية إدماج الأبعاد الاجتماعية في المنظمات، حيث تطوّر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير نتيجة لزيادة الوعي العام بقضايا المجتمع والبيئة والتنمية خاصة بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية المنعقد سنة 1992، وفي عام 1998 أطلق المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة برنامجا يهدف إلى التحديد الدقيق للمسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال وكيفية تحويله إلى ممارسات

عملية في المنظمات، ليُطلق السكرتير العام للأمم المتحدة سنة 2000 مبادرة تُعرَف بالاتفاق العالمي، هذه الأخيرة تدعو المنظمات إلى الالتزام الطوعي بعشرة مبادئ متفق عليها تشمل حقوق الإنسان وحماية البيئة... إلخ (مرزق و دبون، 2009)، لتتشكل بذلك ثنائية Une dualité بين الإلزام والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في السياقين الأمريكي والأوروبي كما هو مُوضَّح في الجدول التالي :

الجدول 1 : المقاربات والتصورات النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في السياقين الأمريكي والأوروبي

الأسس النظرية	المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في أوروبا	المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في أمريكا	البعد
Doh et Guay, 2006	1995	1953	الظهور
Crépon 2003	الوقاية من الأخطار	معالجة الآثار	المقاربة
Capron et Quairel – Lanoizelée, 2007	قانونية	تطوعية	طبيعة الممارسة
Ben yedder et al, 2009	اجتماعي	أرثوذكسي Orthodoxe	التوجه
Ivanaj et Mc Intyre, 2006	تنمية مستدامة	أخلاقي وديني	الأصل (المصدر)
Bollinger et Hofstede, 1987	مؤسساتي (الدولة)	فردية	المنطق
Godfrey, Hatch, 2007	طبيعتها معيارية Normatif	تعتبر كعقبة أمام الليبرالية الاقتصادية	الانتقاد

المصدر : (Tourabi, 2016)

نتيجة للوقائع التاريخية التي عاشتها منظمات الأعمال في كل من بريطانيا والولايات المتحدة خلال الثلاثينيات من القرن العشرين وزيادة ضغوط النقابات العمالية، تم الإقرار بحقوق العمال واعتبارهم كشريك وطرف ذو مصلحة يجب على المنظمة أن تخلق له القيمة بالموازاة مع حملة الأسهم (كشاط، 2018، صفحة 14)، حيث برزت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتطوّرت بداية من النصف الثاني لنفس القرن بعدة موقفيات ثقافية Contingences culturelle لتتشكل بذلك حقل غزير للعديد من المفاهيم والتصورات في سياقات وفترات زمنية مختلفة (Tourabi, 2016) وتصبح بذلك أكثر فأكثر نفعية Utilitariste واستراتيجية وينفتح المجال في الجانب الأكاديمي والإداري للربط بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي (Ighilmane, 2014).

وكتيجة لتغيّر المعطيات السياسية والاقتصادية والخروج من دوامة الحرين العالميتين و الحرب الباردة وما تركته من آثار دمار على الأرض والمجتمعات، وزيادة رهان التنمية المستدامة بسبب استنزاف الموارد الطبيعية والاستغلال غير العقلاني لها اتّسعت هوة المسؤولية من مستوى مسؤولية داخلية (العاملين، النقابات... إلخ) إلى مستوى مسؤولية خارجية (تجاه البيئة والمجتمع والمنظمات المتعامل معها) لتنتقل الممارسة من البعد الاجتماعي إلى البعد المجتمعي

(كشاط، 2018، صفحة 14) وينتج عن ذلك منظمات حديثة (المنظمات المسؤولة اجتماعيا ومجتمعيا) تَتَمَيَّزُ بظهور مهنة جديدة للمسير (شاغل وظيفة الموارد البشرية بالخصوص) وكذا تصميم حديث لمسؤولية مالكي ومسيري المنظمات تجاه المجتمع. (Lépineux, Rosé, & Bonanni, 2010, p. 48)

يمكن أن نُلَخِّصُ تَطَوُّرَ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال الجدول التالي :

الجدول 2 : مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المرحلة	الفترة الزمنية	الشعار
مرحلة إدارة تعظيم الأرباح	1920-1880	ما هو جَيِّد لي جَيِّد للبلد
مرحلة إدارة الوصاية	أواخر العشرينات الى بداية الستينات	ما هو جَيِّد للمنظمات جَيِّد للبلد
مرحلة إدارة نوعية الحياة	أواخر الستينات الى بداية الألفية الثالثة	ما هو جَيِّد للمجتمع جَيِّد للبلد

المصدر : (مقدم، 2014، صفحة 69)

2.5. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

يختلف الباحثين (بيتر دريكر، ميلتون فريدمان، بول ساميولسن، كارول... إلخ) وحتى المنظمات والهيئات الدولية (كالمرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ORSE، المفوضية الأوروبية، منظمة الأمم المتحدة... إلخ) في وضع تعريف شامل، مُوَحَّد ومُتَّفَق عليه للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وذلك لاختلاف وجهات النظر وبيئة كل منهم وكذا التباين الزمني بينهم، إلا أنَّ جميع هذه التعاريف تميل إلى التأكيد على مفهوم المسؤولية. يُشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات RSE حسب (Moulette & Roques 2014) إلى مقاربتين، الأولى مسؤولية اجتماعية Sociale تُرَكِّز على المنظمة وممارساتها الإدارية الداخلية، أما الثانية مسؤولية مجتمعية Sociétale تُرَكِّز على تأثيرات المنظمة على محيطها الخارجي، هاتين المقاربتين يندمجان في إشكالية أكثر شمولية تحت اسم التنمية المستدامة (مشور و حسيني، 2018)، إذ يُعَرَّف "Chamber" المسؤولية الاجتماعية بأنَّها التزام المنظمات الدائم بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في التنمية المستدامة مع تحسين جودة حياة الأفراد وعائلاتهم وكذا المجتمع المحلي (عطياتي، الحواجرة، و أبو حسين، 2016).

كما يَتَّفِق Meier (2009, p178) مع تعريف المفوضية الأوروبية CE لهذه الممارسة على أنَّها : التزام طوعي للمنظمات باهتمامات اجتماعية وبيئية في نشاطها الاقتصادي وكذا في مختلف علاقاتها وتفاعلاتها مع جميع الأطراف الفاعلة (أصحاب المصلحة). (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013)

ترتكز هذه الممارسة على سبعة مبادئ أساسية : المساءلة La redevabilité، الشفافية، السلوك الأخلاقي، الاعتراف بأصحاب المصلحة، احترام مبدأ المساواة، الأخذ بعين الاعتبار المعايير الدولية للسلوكيات الاجتماعية وأخيراً احترام حقوق الفرد. (Peretti, 2017, p. 611)

3.5. أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

تتبع أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من جملة المزايا والمكاسب والفوائد المترتبة عن ممارستها بالنسبة للمنظمة والمجتمع وكذا الدولة، غير أنّها تُخصّص بالدرجة الأولى المنظمة ذلك أنّها تُمثّل ضرورة استراتيجية بالنسبة لها وليس فقط كممارسة إدارية وتسويقية، إذ يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تكون دافعاً مهماً بالنسبة للمنظمة التي تريد تَبَيّن التصرفات المسؤولة اجتماعياً، وذلك من خلال تحملها للأعباء التي تقع عليها اتّجاه مجتمعها تحقيقاً للبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تلعب هذه الإدارة دوراً استراتيجياً وذلك بإشراكها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية العامة للمنظمة، ذلك ما يساعد هذه الأخيرة في الحصول على فوائد استراتيجية واقتصادية على المدى القصير والطويل كمنافسة اجتماعية مستقرّة، تظافر جهود العاملين حول مشاريع المنظمة، تحسين أداء وتنافسية المنظمة وارتفاع مستويات الإنتاجية (العايب، 2012)، إضافة إلى بث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، تحسين صورة المنظمة خاصة لدى العمال والعملاء، تحسين نوعية الحياة في العمل وخارجه (Khat, et al., 2017, p. 244)، كما يرى (Kotler & Nancy (2011 بأن أهم مزايا هذه الممارسة تكمن في تقوية مكانة العلامة التجارية، زيادة جاذبية المنظمة للمستثمرين خاصة، انخفاض تكاليف التشغيل، تجنّب الإجراءات الحكومية المكثّفة وأخيراً زيادة الإنتاجية والجودة. (فلاق و حدو، 2016)

تجدر الإشارة في هذا الصدد بأنّ ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يجب أن تكون منطلقاً بعيدة عن حسابات الربح والخسارة كونها واجب طوعي للمنظمة نحو مجتمعها، إلا أنّ هذا لا يمنع من الجمع بين الواجب (في جانبه الأخلاقي) وكذا المكاسب الاقتصادية الممكنة تحقيقها من هذه الممارسة.

4.5. أهم معايير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

مع تطوّر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتزامنها مع ثورة الاتصالات والمعلومات تزايد الوعي بالقضايا البيئية وعلاقتها بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية، مما أدّى ذلك إلى تطوير أدوات معيارية تعتبر كمرجعيات تُشجّع المنظمات على تبني هذا المفهوم والحصول على شهادات Certifications، علامات Labels تمنحها منظمات مختلفة كالمنظمة العالمية للتقييس ISO وسلسلة التقييس للمحاسبة الاجتماعية SAI وأخرى تمّ تطويرها من طرف وكالات التصنيف المجتمعي، إذ تُقيّم هذه الأدوات (الشهادات والعلامات... الخ) المنظمات على أساس معايير ومرجعيات مرتبطة بمختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتعترف بالجهودات المبذولة من طرف المنظمات المتبنية لمشروع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، لتستفيد بذلك من عدّة مزايا وتسمح لها بتحقيق أهدافها داخلياً وخارجياً كالتقليل من المخاطر، تخفيض التكاليف، الارتقاء بأداء الأفراد والمنظمات، تحسين صورة المنظمة وسمعتها، معنويات عالية للعاملين... الخ، إذ يمكن تقسيم هذه المعايير إلى ثلاث مجموعات: (Lépineux, Rosé, & Bonanni, 2010, pp. 147-153)

- معايير الإيزو : تشمل معيار ISO 9000 و ISO 14000 المتعلقة بإدارة الجودة والإدارة البيئية، حيث يتم تطبيقها من طرف الآلاف من المنظمات في 175 دولة، وتهدف هذه المعايير إلى قياس أثر نشاطات المنظمة

على البيئة، إضافة إلى معيار ISO 26000 الذي يُوضِّح للمنظمات كيفية دمج معايير المسؤولية الاجتماعية والحوكمة والأخلاق في العملية الإدارية (Lépineux, Rosé, & Bonanni, 2010, p. 149)، إذ يهتم هذا المعيار بسبعة مواضيع أساسية : حوكمة المنظمات، حقوق العامل، العلاقات الاجتماعية وظروف العمل، البيئة، الممارسات الجيدة للأعمال، المسائل المتعلقة بالمستهلكين وأخيرا الالتزام الاجتماعي. (Moulette & Roques, 2014, p. 71)

يقدم ISO 26000 الإرشادات العامة لمبادئ للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع المرتبطة بها، وهو يشجّع المنظمات لأن تكون أكثر مسؤولة نحو مجتمعاتها من خلال آليات المواصفة والأخذ بعين الاعتبار توقعات الشركاء والالتزام بالقوانين السارية واحترام السلوك العالمي المعتاد، تم إعداده بواسطة خبراء من 80 دولة و40 منظمة عالمية وإقليمية تهتم بقضايا المسؤولية الاجتماعية (فلاق، 2018، صفحة 258).

- المعيار الأوروبي EMAS : يُعرّف بالنظام المجتمعي للإدارة البيئية والتدقيق، والذي تمّ إطلاقه سنة 1995 من طرف المفوضية الأوروبية، يسمح لمنظمات القطاع الصناعي بتقييم وتحسين الأداء البيئي، تم مراجعة هذا المعيار سنة 2001 في عدّة جوانب كمجال التطبيق وإشراك العاملين في تنفيذه... الخ

- المعايير الأنغلو سكسونية : تتمثل في معايير المسائلة الاجتماعية كالمعايير الثلاثة AA 1000 التي تم تطويرها من طرف معهد المسائلة الاجتماعية والأخلاقية ISEA سنة 1999 والتي تهتم بمتابعة الأداء وفقاً لأبعاد اجتماعية وأخلاقية من خلال التركيز على جودة الحوار مع أصحاب المصلحة، إذ تخص هذه المعايير جميع أنواع المنظمات (Lépineux, Rosé, & Bonanni, 2010, p. 152) إضافة إلى معيار SA 8000 الذي تم تطويره سنة 1997 ومراجعته سنة 2001 في مجال ظروف العمل خاصة، إذ يعتبر من أهم المواصفات التي أصدرتها المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، وهي تركز على اتفاقات منظمة العمل الدولية ومعايير الإيزو وتتعلق بمجالات مختلفة كمنع تشغيل الأطفال، منع الإكراه على العمل، حقوق العامل، الصحة والسلامة المهنية، حرية النقابات والتفاوض الجماعي، مراقبة التمييز والعقوبات التأديبية، ساعات العمل، الأجور وأنظمة الإدارة... الخ (مقدم، 2014، صفحة 92)، وأخيراً معيار OHSAS 18001 البريطاني والمتعلق بالصحة والسلامة المهنية في أماكن العمل، إذ يعتبر كمرجعية على المستوى العالمي في مجال إدارة الصحة والسلامة المهنية والوقاية من مخاطر وحوادث العمل، ليتم مراجعته سنة 2007 من منظور إداري خاص بـ : "الجودة، الأمن والبيئة QSE" ليتوافق بذلك مع معايير الإيزو ISO9001 (الجودة) وISO14001 (البيئة).

يمكن إضافة أيضاً معيار AFAQ 1000 NR الذي يهدف إلى تسليط الضوء على ممارسات ونتائج المنظمة فيما يتعلق بنشاطاتها الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية على زبائنها ومورديها، المساهمين ومواردها البشرية (Moulette & Roques, 2014, p. 70)، أما فيما يخص العلامات ووكالات التصنيف الاجتماعية الخاصة

بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات فيمكن تقديمها في الجدول التالي :

الجدول 3 : المعايير الأخرى للمسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمنظمات

وكالات التصنيف الاجتماعية	العلامات Labels
KLD Research & Analytics (أمريكا), Innovest Strategic Value Advisers (أمريكا), SAM (سويسرا), EIRIS (المملكة المتحدة), OEKOM (ألمانيا), VIGEO (فرنسا), AVANZI (إيطاليا), EthicScan (كندا), PIRC (المملكة المتحدة), Store- Brand (النرويج), TRIODOS (هولندا) ...	NF-Environnement, Ecolabel européen, Haute Qualité Environnementale HQE, Forest Stewardship Council FSC, Marine Stewardship Council MSC, Max Havelaar, Agriculture biologique AB, Finansol, Rainforest Alliance ...etc

المصدر : (Lépineux, Rosé, & Bonanni, 2010, pp. 152-158)

يمكن القول بأنه تمّ إصدار العديد من المبادرات على المستوى الدولي، الأوروبي وحتى العربي، ولعلّ من أهم المبادرات الدولية تلك التي تجسّدت من طرف منظمة الأمم المتحدة من خلال توجيهها البيئي وتحدي التنمية المستدامة ابتداء من عقد ملتقى الأمم المتحدة للبيئة البشرية CNUEH في جوان 1972 والذي كان موضوعه "الإنسان والبيئة" وتمّ الخروج منه بالمقولة المعروفة "فكّر عالمياً وتصرّف محلياً" إلى غاية المؤتمر الأخير للأمم المتحدة لقادة كبريات المنظمات سنة 2016 الذي أوصى بضرورة الخوض في مقاربات جديدة للخروج بقيم جديدة تتماشى ومبادئ الاستدامة والذي خلّص بتحديد أجندة 2030 لأهداف التنمية المستدامة، إضافة إلى مبادرة الإفصاح العالمية GRI التي كانت نتاج تزاوج بين البرنامج البيئي للأمم المتحدة PNUE والتحالف لأجل الاقتصاديات المسؤولة اجتماعياً CERES منذ 1997، وكذا منتدى الاقتصاد العالمي الذي تم عقده سنة 2000 الذي يربط بين الشركات الكبيرة والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية من أجل الوقوف على مدى احترام المبادئ العشرة الخاصة بمجال البيئة، كذلك منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE التي تعمل على التصريح بالمبادئ والمعايير الطوعية المرتبطة بالسلوك الأخلاقي للمنظمات، وكذا المكتب الدولي للعمل والذي منذ سنة 2000 أصبح يركّز على موضوع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات خصوصاً فيما يتعلق بظروف العمل.

أما على المستوى الأوروبي، تم تسجيل العديد من النصوص القانونية التي أصدرها الاتحاد الأوروبي بخصوص المسؤولية الاجتماعية، إلا أنّ النص الأساسي يتمثل في تحرير الكُتَيْب الأخضر سنة 2001 من طرف لجنة الورقة الخضراء بعنوان : Promoting European Framework for CSR. (كشاط، 2018، صفحة 46)

وبالموازاة مع مختلف هذه المرجعيات على المستوى العالمي والأوروبي، إلا أنّ تجربة الدول العربية تبقى جد محدودة في مبادرة التقارير الإسلامية المعتمدة سنة 2015 ومبادرة الملك فيصل للمسؤولية الاجتماعية في قطر، أما على المستوى الوطني فتعتبر التجربة الجزائرية جد متواضعة، إذ تمّ تفعيل رهان المسؤولية المجتمعية من خلال المعهد

الجزائري للتقييس IANOR ومنظمة Algerca التي تقوم بمساعدة المنظمات في المبادرات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية. (كشاط، 2018، صفحة 47)

5.5. مجالات (عناصر) المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

يختلف الباحثين في تحديد مجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وكذا في ترتيبها حسب درجة الأهمية، إذ يُعَبَّرُ كل مجال عن أحد أطراف أو أصحاب المصلحة الذين يتوجب على المنظمة تبنى مسؤولية اجتماعية اتجاههم، إذ يمكن اعتبار هذه المجالات (العناصر) كمؤشرات لدرجة اعتماد وتطبيق المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية، ويَتَّفَقُ العديد من الباحثين على أن أهم هذه العناصر هي كالتالي :

الجدول 4 : مجالات المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمنظمات

صاحب المصلحة	المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاهه
المالك، المساهم	تحقيق أكبر ربح ممكن، تعظيم قيمة السهم، التعامل العادل مع المساهمين دون تَحِيَّزٍ وِاشْرَاكِهِمْ فِي القرارات الهامة، حماية أصول المنظمة ورسم صورة محترمة لها... الخ
العامل	احترام قوانين العمل، اشراك العامل في اتِّخَاذِ القرار، أجور مرضية، تكوين مستمر، ظروف عمل مناسبة، مسارات مهنية مرنة، رعاية صحية، خدمات اجتماعية كالنقل ...
الزبون	نوعية منتجات آمنة وخدمات جيّدة، أسعار مناسبة، إعلانات صادقة... الخ
المنافس	منافسة عادلة ونزيهة، معلومات صادقة، جذب عملي المنافس بوسائل نزيهة.. الخ
المورّد (المجهّز)	تسديد الالتزامات المالية، الاستمرارية والصدق في التعامل... الخ
المجتمع المحلي	احترام العادات والتقاليد، المساهمة في دعم البُنى التحتية، خلق فرص عمل جديدة، توظيف وتقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، رعاية الأعمال الخيرية ودعم الأنشطة الاجتماعية ...
البيئة	حماية البيئة من أضرار نشاط المنظمة، الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام العقلاني لها كالماء والهواء والتربة... الخ
الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين الحكومية، الوفاء بالالتزامات الضريبية، المساهمة في البحث والتطوير
جماعات الضغط الاجتماعي	التعامل الجيّد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات والتعامل الجيّد معها، التعامل الصّادِق مع الصحافة والإعلام... الخ

المصدر : (مرزق و دبون، 2009) (زروخي، 2009) (Khiat, et al., 2017, pp. 245-246)

6.5. أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

باعتبار أنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مجموعة الأنشطة والالتزامات الطوعية وغير الطوعية التي يمكن أن تفي ببعض احتياجاتها (فوائد اقتصادية... إلخ)، فقد سعى العديد من الباحثين إلى تحديد أبعادها من وجهات نظر مختلفة مثل "Pride et Ferrell" اللذان قسمها إلى : مسؤولية إنسانية، أخلاقية، قانونية واقتصادية

(زرّوخي، 2009)، أما التقسيم الأكثر شيوعاً والذي لا يختلف كثيراً عن التقسيم السابق فهو ذلك المقترح من طرف "A. Carroll" في شكل هرمي يضم المسؤولية الاقتصادية Economic (تحقيق عوائد وأرباح)، المسؤولية القانونية Legal (طاعة القوانين وقواعد العمل)، المسؤولية الأخلاقية Ethical (مراعاة العمل بشكل صحيح، بعدالة وإنصاف)، وأخيراً المسؤولية الخيرية Philanthropic (التصريف كمواطن صالح). (Carrol, 2016)

6. إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

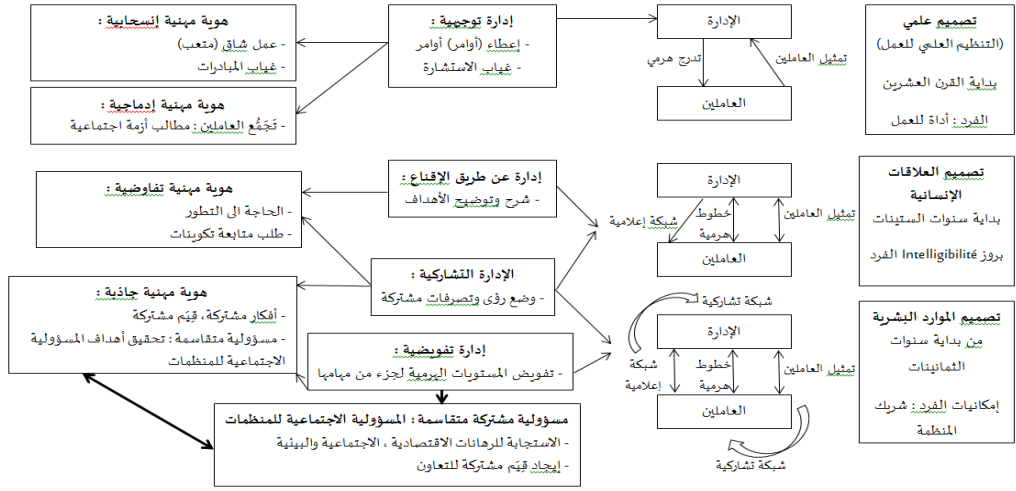
ظهرت علاقة وظيفة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية GRH-RSE حديثاً في مجال البحث.

1.6. بروز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في سياق تطور وظيفة الموارد البشرية :

بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في سنوات الخمسينات، كان تركيز هذه الممارسة على المجال الخارجي (المستهلك والمجتمع... إلخ) أكثر منه داخلي (الموارد البشرية)، إذ لم ترتبط هذه الممارسة بوظيفة الموارد البشرية إلا بعدما تمّ اعتبار الفرد كمورد حقيقي ومصدر للثروة وخلق القيمة والربح، كذلك تطوّر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال Les NTIC التي ساعدت على تعزيز التغذية العكسية Le feed-back بين الإدارة ومتعاوني المنظمة وكذا خلق نظام اتصالات فعّال داخل المنظمة لتتكوّن بذلك شبكة تشاركية تُؤكّد وجود حوار وتماسك اجتماعيين من خلال الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين عند اتخاذ القرارات الهامة وإشراكهم فيها بل وحتى تقاسم السلطات Partage du pouvoir في إطار الإدارتين التشاركية والتفويضية، حيث أن هاتين الأخيرتين تُرِيدان من إرادة جميع متعاوني المنظمة على تحمّل المسؤولية وتقاسمها والالتزام المشترك بالتجاوب مع الرهانات الكبيرة للقرن الحادي والعشرون (اقتصادية، اجتماعية وبيئية)، وبالتالي رهانات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ذلك أن تحدي هذه الأخيرة Challenge RSE هو قدرة العاملين على تقاسم السلطات وتطوير الأنماط الإدارية بما يتطلّب ذلك تغييرات عميقة في العقلية Les mentalités لتتحقق بذلك أهداف هذه الممارسة في وضع استراتيجيات تنظيمية جديدة بنّاءة. (Gouiran, 2011, pp. 19-22)

والشكل التالي يوضّح ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مع تطوّر وظيفة إدارة الموارد البشرية:

الشكل 1 : من العلاقات الإنسانية إلى المسؤولية الاجتماعية



المصدر : (Gouiran, 2011, p. 20)

رغم الآثار الإيجابية للأداء الاجتماعي على السمعة التنظيمية، النفسية، جاذبية العاملين والاحتفاظ بهم، إلا أن دراسة (Beaupré et Alii, 2008) أثبتت بأن المجتمعات العلمية والمهنية لم تربط إلى حد الآن بطريقة منهجية *systematique* بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ووظيفة الموارد البشرية، في حين أن الاتجاهات الحديثة لهذه الأخيرة تحاول الربط بين هاذين الحقلين، ذلك أن العديد من الدراسات الحالية تبحث عن تحديد وتحليل ممارسات المنظمات التي تربط بينهما، حيث قَسَمَ (Fuentes-Garcia et Alii, 2008) هذه الممارسات إلى أربع فئات : الأولى تلك المتعلقة باحترام الحقوق البشرية في العمل، أما الثانية فهي تخص التدابير الرامية إلى تحسين نوعية الحياة في العمل، الاستقرار الوظيفي وكذا التوفيق الجيد بين العمل والحياة الخاصة، الفئة الثالثة تدرس الممارسات الخاصة بالعاملين المتعاقدين، أما الفئة الأخيرة فتتناول الإجراءات التي تسعى إلى التخفيف من الآثار السلبية لإعادة الهيكلة (التغييرات الهيكلية) التي يعاني منها العاملون. ففي هذا السياق يتوجه الباحثون إلى إثراء دراساتهم بما يُسمَّى بـ : "الإدارة المسؤولة للموارد البشرية *Gestion responsable des RH*" أو "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين"، هذه الأخيرة تُعبر عن مجموعة التدابير المعيرة عن اهتمام المنظمات بتوقعات واحتياجات مواردها البشرية ومختلف الرهانات المتعلقة بهذه الموارد كالأمن والسلامة المهنية، التطوير المهني، التنوع في اليد العاملة... الخ (Grimand & Vandangeon-Derumez, 2010)

2.6. آثار ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على سياسات الموارد البشرية :

في إطار تحديد الآثار المحتملة لتبني ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على سياسات الموارد البشرية، اقترح كل من مارتوري وكروزي (2008) نموذج سُمي بـ "مزيج الأفراد *Personnel-Mix*" يتكون من خمسة عناصر أساسية (السياسة الأجرية والاجتماعية، التقييم الاجتماعي للأجور، الترقية الاجتماعية للعاملين، المناخ والسلوكيات

الاجتماعية، الصورة الاجتماعية للمنظمة) يعتبر كأداة للقيادة الاجتماعية، إذ يسمح بتقدير درجة توافق ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (مسؤولية اجتماعية داخلية) (Grimand & Vandangeon-Derumez, 2010)، ممّا يساعد ذلك على تطوير رأس المال البشري في المنظمة على المدى الطويل، والجدول التالي يُعْتَبَر كدليل يلخص عناصر هذا النموذج كما يلي :

الجدول 5 : سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المُمكن إشراكها عند الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية حسب مارتوري وكروزي (2007)

السياسة	مستوى الأجر	- تعزيز المساواة الخارجية للأجور.
الأجرية والاجتماعية	تركيبية الأجر	- تعزيز المساواة الداخلية للأجور؛ - الاعتراف بالكفاءات المكتسبة.
	طبيعة ونوعية الوظيفة	- إعطاء الأولوية للمرونة الداخلية (الترقية ...) على حساب المرونة الخارجية.
	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	- التنبؤ بالنتائج الاجتماعية للخيارات الاستراتيجية؛ - إجراءات إعادة تصنيف العاملين.
الترقية الاجتماعية للعاملين	التوظيف والإدماج	- وضع سياسة تأخذ بعين الاعتبار التّنوّع عند عملية التوظيف؛ - إجراءات تهدف الى تشجيع توظيف عاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة
	تسيير المسارات المهنية	- تطوير قابلية العاملين والترقية الداخلية؛ - إجراءات خاصة بالاحتفاظ بالعاملين كبار السن.
	التكوين	- تطوير ترمين مكتسبات الخبرة المهنية؛ - تكوين العاملين في مجال التكنولوجيات الحديثة.
	ظروف وتنظيم العمل	- وضع مخطط لتحسين ظروف العمل وبناء منظمات متعلمة؛ - تطوير اختيار الوقت الجزئي من طرف العاملين؛ - تطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.
المناخ والسلوكيات الاجتماعية	المناخ الاجتماعي والتغيّب دوران العمل	- وضع برامج للوقاية من التغيب؛ - إجراء تحقيقات (استقصاء) من أجل التعرف على أسباب ترك العاملين؛ - لوظائفهم في المنظمة.
الصورة الاجتماعية للمنظمة	الصورة الداخلية	- إجراء تحقيقات تسمح بقياس المناخ الاجتماعي داخل المنظمة. - تطوير الشراكة مع هيئات ومراكز التكوين؛ - تطوير برامج تشجيع الالتزامات الخيرية والأعمال التطوعية في المجتمع.

المصدر : (Grimand & Vandangeon-Derumez, 2010)

في ظل تَطَوُّر ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تم إجراء العديد من الدراسات التي ساعدت على بروز مفهوم "الإدارة المسؤولة للموارد البشرية" والتي تُحدِّد كل منها مجموعة من الأنشطة المسؤولة لهذه الإدارة، بحيث يمكن

للمنظمات أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية اتّجاه مواردها البشرية من خلال طبيعة ومستوى هذه الأنشطة، ويمكن تلخيص محتوى بعض هذه الدراسات كما يلي :

الجدول 6 : تحديد الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية

أهم الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية	الدراسة
ضمان رفاهية العاملين، تعزيز وتشجيع ممارسات تطوير الكفاءات، ضمان المرونة في العمل، إدارة التغيير والتنوّع وتشجيع العاملين على التكيف مع مختلف التحولات، إرضاء احتياجات العاملين، احترام الحقوق الأساسية للفرد (السلامة الجسدية والذهنية، التساوي في الحقوق ..)، تشجيع إنجازات العاملين وكذا الرفع من درجة التزامهم، تعزيز علاقة عمل مستدامة، إعادة تنظيم العمل على أساس الاستخدام الأمثل للكفاءات، برامج التوازن بين العمل/العائلة وتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، تحسين ظروف العمل وتفعيل أنظمة أجور محفزة.	دراسة (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008) بمقاطعة كيبك (كندا) وفرنسا تحت عنوان: " إدارة الموارد البشرية، التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية"
مسؤولية الوفاية من حوادث العمل، الترقية، المشاكل المتعلقة بالمرأة والتميز في العمل، تمييز العاملين المهاجرين، النقابات والمفاوضات الجماعية، نظام الحماية الاجتماعية الخ...	دراسة (Dubrion, 2010) بالو.م.أ تحت عنوان : "إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية"
رفاهية العاملين، التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، مركز رعاية الأطفال خلال العطل، وحضانة للأطفال الصغار مخصصة لأولاد العاملين، توظيف نسبة من الافراد ذوي الاحتياجات الخاصة، تطوير العمل النسوي، تهيئة أو تنظيم المناصب بعد وقوع حوادث عمل أو مشاكل صحية، التأمين الصحي، توزيع ميداليات في المؤسسات التي بلغت 100 سنة، تجنّب المنظمة لأي تسريح رغم الأزمة المالية... إلخ	دراسة (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013) بفرنسا تحت عنوان : " تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا؟"
التوظيف (عدم التمييز عن طريق توظيف الأفراد المتقدمين في السن، النساء، البطالين لفترة طويلة، مبدأ التساوي في الأجور والأفاق المهنية للفساد، بيئة مناسبة للتعلّم والتكوين خاصة بالنسبة للعاملين غير المؤهلين)، الأمن والسلامة المهنية (تطوير ثقافة الوقاية، المتابعة المستمرة للعاملين المتعَبِّين لأسباب صحية أو لتعرضهم لحوادث عمل)، التكيف مع التغيّرات (ضمان القدرة على الاندماج المهني، إعادة الهيكلة في إطار اجتماعي مسؤول عن طريق الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات جميع الجهات الفاعلة)، حقوق الفرد (احترام شروط العمل فيما يخص الأجور العادلة، ساعات العمل المناسبة، عدم تشغيل الأطفال... إلخ)	دراسة (Dognon Hounton, 2013) بالبنين تحت عنوان : " المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية : ما هي آفاق العلاقة في المؤسسات"

دراسة (Boukheloua, 2018) بالجزائر تحت عنوان :
"ممارسات إدارة الموارد البشرية
والمسؤولية الاجتماعية
للمنظمات"

التوظيف (احترام حقوق الفرد ومبدأ تكافؤ الفرص، الشفافية وعدم التمييز أو الاختيار حسب الأصل، المظهر...)، إدارة الصحة والسلامة المهنية (الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية، ضمان درجة عالية من رفاهية العاملين...) إدارة المسارات المهنية وقابلية الاستخدام (مسارات مهنية عادلة، توجيه مهني، سياسة ترقية تتوافق مع تطلعات العاملين وحاجات المنظمة، توازن المسار المهني مع الحياة الخاصة، تُحْتَبَّ معيقات التطور المهني والأسقف الزجاجية Les plafonds de verre)، التأجير (العدالة الداخلية، الخارجية، الفردية، الجماعية لفرق العمل، العدالة في مسار إدارة الأجور من خلال التحديد العادل للأجر، العدالة القانونية من خلال توافق سياسات الأجور مع النصوص القانونية والتشريعية والاتفاقيات الجماعية الخاصة بالأجر).

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على (Boukheloua 2018)

يُمكن كذلك لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تكون مسؤولة اجتماعيا إذا ما توفّرت هذه الإدارة على إرادة سياسية انطلاقاً من عادات، قيَم ومبادئ لثقافة منظمة قائمة على أساس نط إداري حريص (يهتم بالأشخاص) Un mode de management bienveillant يتوافق مع مقاربة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، إذ يظهر ذلك من خلال الاحترام الصارم لقيم الإدارة المستدامة للموارد البشرية La gestion durable des RH في عدّة أمثلة كأسلوب الإدارة غير الرسمية Style de management informel الذي يُشجّع على الإبداع من خلال الشبكات واستجابة فِرَق العمل Networking، وكذا الإدارة التشاركية عن طريق تشكيل مجموعات عمل تركز على مبادئ الجودة والأخلاق واحترام البيئة، إضافة إلى التقييم 360° المرتكز على أساس التغذية العكسية، فطور الصباح للمسيرين، التطبيق الصارم للمعايير الاجتماعية الموضوعية من طرف المنظمة الدولية للعمل OIT في المنظمات كالتفاوض والسلامة المهنية (Moulette & Roques, 2014, pp. 71-72)، وأخيراً مراعاة مبدأ التقسيم الاجتماعي للعمل من خلال الأخذ بالخصوصيات الفيزيولوجية والنفسية والدينية عند القيام بتحليل العمل وتوزيع المهام.

3.6. مراحل ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين :

يُمكن تقسيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بصفة عامة وإدارات مواردها البشرية بصفة خاصة اتّجاه العاملين إلى ثلاث مراحل أساسية كالتالي :

- المسؤولية الاجتماعية اتّجاه العاملين قبل البدء في العمل بالمنظمة (مرحلة التوظيف) : يظهر ذلك في عدة نقاط كالإعلان الصادق عن الوظائف الشاغرة دون أي نوع من التمييز والاعتماد على الأسس القانونية في ذلك، كذلك الموثوقية في عمليات التعبئة والاستقطاب، ضمان النزاهة والشفافية في عملية التوظيف، توفير جو ملائم

للمقابلة كحسب الاستقبال واحترام التوقيت، تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للمتشحين للوظيفة، الحفاظ على سيرة معلومتهم وعدم الاستهانة بقدراتهم؛ (مقدم، 2014، صفحة 153)

- المسؤولية الاجتماعية أجماع العاملين أثناء العمل بالمنظمة (بعد التوظيف) : الالتزام بتحسين نوعية وظروف العمل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ومُحَفَّزة على العمل والإبداع، جعل المنظمة مكاناً جذاباً للعمل عن طريق إعطاء معنى لهذا الأخير، الالتزام بتحقيق العدالة في الأجور والمكافآت وعدم اقتصرها على الجانب المالي فقط، توفير خدمات النقل والإطعام والإسكان للعاملين إن أمكن والاهتمام بأفراحهم وأحزانهم، متابعة أداء العاملين وتحسينه عن طريق التكوين المستمر، توفير كل متطلبات الصحة والسلامة المهنية، ضمان الحق في الترقية والمساواة وتكافؤ الفرص والقضاء على كل أشكال التمييز والتهديد والتخويف... الخ، ضمان الموضوعية في تقييم أدائهم وأخيراً تطوير أساليب وتقنيات العمل بما ويتوافق ومتطلبات العصر؛ (مرزق و دبون، 2009)

- المسؤولية الاجتماعية أجماع العاملين بعد إنتهاء عقد العمل : منح العاملين مكافآت مقابل خدماتهم السابقة وكذا فرص العودة إلى المنظمة من جديد (من خلال عقود عمل مُحدَّدة المدة مثلاً)، تقديم لهم جميع المستحقات في حالة الاستغناء عنهم، الاستمرار في تقديم الخدمات الصحية والتأمينات، الاستعانة بهم كمستشارين أو مدربين أو غير ذلك، تقديم العون لهم عند الحاجة كتحرير السيرة الذاتية والارشادات وحتى محاولة إيجاد لهم فرص عمل بديلة في منظمات أخرى. (Khiat, et al., 2017, p. 247)

4.6. دور شاعلي وظيفية الموارد البشرية في نجاح رهانات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

يؤكد العديد من الباحثين على ضرورة إدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في تحليل رهانات إدارة الموارد البشرية من خلال مشاركة شاعلي هذه الإدارة في اتخاذ القرارات وتنفيذ سياسات وممارسات المسؤولية الاجتماعية وخاصة في بعدها الخاص بالعاملين من خلال إعطاء هذه الممارسة لوظيفة الموارد البشرية الروح والقلب، وكذا التأكد من أنَّ المسؤولية الاجتماعية تماشى مع الأهداف التنظيمية من أجل الرفع من درجة التزام وثقة العاملين وكذا تحفيزهم وتعزيز مشاركتهم، إذ يتوجب على شاعلي الوظيفة إدماج سياسات المسؤولية الاجتماعية في مسار التحولات التنظيمية مع الاحتياجات الفردية مع ترجمة استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في سياسات وممارسات الموارد البشرية، كما يتوجب أن تكون عند هؤلاء الممارسين نظرة اقتصادية قصيرة المدى لقراراتهم التنظيمية من أجل تحقيق أهداف جميع الفاعلين. (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008)

إنَّ الإدارة المسؤولة للموارد البشرية يمكن أن تتحقق من خلال إشراك العاملين في مسار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال عدَّة مؤشرات اجتماعية في أربعة مراحل كما يلي : (Ighilmane, 2014)

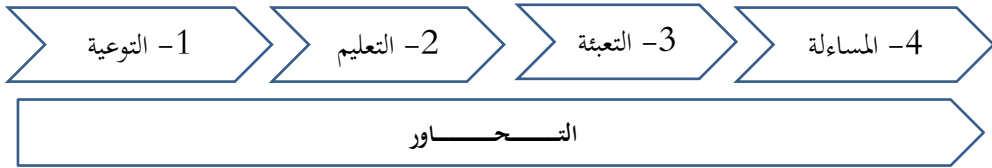
- التوعية *Sensibiliser* : إذ يتم ذلك بتحسيس المتعاونين بأهمية منهج المسؤولية الاجتماعية من خلال إعطائهم المعلومات الكافية وكذا إقناعهم بفتح النقاش معهم حول هذا الموضوع؛
- التعليم *Educer* : تكوين العاملين وتقديم لهم كل وسائل العمل في إطار نشاطهم؛

- التعبئة Mobiliser : في هذه المرحلة يصبح العاملون فاعلون في عملية المسؤولية الاجتماعية لتعطي هذه العملية قيمتها المضافة من خلال تشجيع مبادرات التعاون والاستفادة من كفاءاتهم، وكذا تنظيم لقاءات تُحفِّز على التحدي وتُعزِّز من تنسيقهم، إضافة إلى تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة وتطبيقها.

- المساءلة Rendre des comptes : من الضروري إعلام العاملين بالأعمال التي تمَّ القيام بها من أجلهم ومن طرفهم وبمساعدهم، وكذا بفضلهم من خلال المتابعة بالاعتماد على مؤشرات تقيس مدى تقدم المشروع والإعلام بنتائجه، إضافة إلى تعزيز التقدُّم بالتناقص حول النجاح المحقَّق ومكافأة أحسن المبادرات.

تجدد الإشارة إلى أن التحوار Dialoguer ضروري جدًا طيلة مسار هذا المشروع باعتبار أنَّ الاتصال مفتاح نجاح أي عملية، والشكل التالي يُلخِّص مسار مشروع إدارة الموارد البشرية الخاص بالمسؤولية الاجتماعية :

الشكل 2 : دور إدارة الموارد البشرية في إشراك العاملين في مشروع المسؤولية الاجتماعية



المصدر : (Ighilmane, 2014)

يتمثل الدور الرئيسي لشاغل وظيفة الموارد البشرية في إطار نجاح رهانات المسؤولية الاجتماعية في ضمان التماسك الاجتماعي داخل المنظمة وكذا المعالجة الفعالة والنقل الجيّد للمعلومات إنجاح عملية التغيير من خلال إقناع جميع الأطراف الفاعلة بضرورة التناقص، إضافة إلى العمل على حل مشاكل العاملين من أجل القدرة على اتِّخاذ قرارات مستدامة Des décisions durables، كذلك تطوير مقاربة تسويقية للموارد البشرية من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتطوير تلك الموجودة داخل المنظمة، العمل على تشجيع الحوار الاجتماعي وتحسين الاتصال الداخلي بين الإدارة والمتعاونين من خلال لعب دور الوسيط بينهم، نشر قيم المنظمة بين مختلف فئات العاملين، حل النزاع بين الأفراد وفرق العمل، التفاوض مع المسيرين والنقائيين حول مخططات التكوين وأخيرا تنظيم العمل بالتشارك مع جميع أصحاب المصلحة في المنظمة. (Gouiran, 2011, pp. 81-85)

أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حسب (Brammer & Pavelin (2006) ميزة تنافسية مهمة للمنظمات التي تهدف إلى جذب الكفاءات العالية وتحسين إنتاجيتها، إذ أنَّ تعزيز ممارساتها من طرف شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المنظمة يمكن أن يُحقِّق لهذه الأخيرة العديد من المكاسب الإيجابية حسب (Zappala (2004) كإخفاض معدل الغيابات، ضمان صحة نفسية جيّدة لفاعلي المنظمة، صُنْع إرادة قوية عند العاملين من أجل تقديم مجهودات إضافية في العمل، التزام كبير للعاملين، درجة أكبر من الرضا وأخيرا الاحتفاظ المستمر بكفاءات المنظمة.

(Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008)

7. خاتمة :

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية حسب (Peretti 2017) في قلب تحولات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وكذا التنمية المستدامة، هذه الأخيرة لا يمكن تحقيقها دون الالتزام المستدام لجميع العاملين وتفعيل جميع الآليات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، إذ يعتبر شاغل هذه الوظيفة كفاعل أساسي في إطار تصميم وتنفيذ سياسات المسؤولية الاجتماعية في المنظمات وخاصة في ثلاث مجالات، الأول متعلق بممارسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (نوعية الوظائف المقدمة وتطوير الكفاءات وقابلية استخدام العاملين)، أما الثاني فهو خاص بظروف وتنظيم العمل (نوعية الحياة في العمل، إدارة الصحة والسلامة المهنية، رفاهية العاملين)، وأخيراً مجال سياسات الأجور (العدالة في الأجور والتقسام المسؤول للأرباح)، هذا بالإضافة إلى تشجيع مبادرات العاملين والمسيرين مع تحفيز التصرفات الإيكولوجية التي تساهم في الحفاظ على البيئة Les écogestes، كذلك التفاوض من أجل النقل الجماعي للعاملين Les critères verts Transports collectif et/ou covoiturage، إضافة إلى إدماج المعايير الخضراء Le développement durable في عملية تقييم ومكافأة المسؤولين مع التوجه نحو تقليل العمل بالأوراق في مختلف العمليات الخاصة بالموارد البشرية، مراقبة التسيير الاجتماعي عن طريق إدماج جميع أبعاد التنمية المستدامة وذلك باختيار المؤشرات المناسبة، وأخيراً غرس القيم البيئية داخل المنظمة.

8. قائمة المراجع :

❖ المراجع باللغة العربية :

- آمال بن علي، فاطمة الزهراء زرواط، و زكرياء مسعودي. (2018). تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة* (08)، 210-224.
- أنيس كشاط. (2018). دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 1.
- عبد الرحمان العايب. (2012). مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة اجات اقتصادية وإدارية* (11)، 31-02.
- عبد الله مرزق، و عبد القادر دبون. (2009). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية* (06)، 166-181.
- فيروز زروخي. (2009). ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، 06 (01)، 11-25.
- محمد الأمين مشرور، و إسحاق حسيني. (2018). دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الافراد والمنظمات. *المؤتمر الدولي الرابع عشر حول سلوكيات المواطنة والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الوطن العربي : الواقع وآليات التجسيد*. الشلف، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- محمد فلاق. (2018). *إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات*. تلمسان، الجزائر: النشر الجامعي الجديد.

محمد فلاق، و سميرة أحلام حدو. (2016). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الممارسات التسويقية والضرورة الاستراتيجية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (20)، 267-286.

محمد رضوان عبد الفتاح. (2013). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مراد سليم عطيان، كامل محمد الحواجرة، و الحارث محمد أبو حسين. (2016). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية. مجلة دراسات - العلوم الإدارية، 43 (1)، 159-183.

هوارى معراج. (2015). دور أخلاقيات الأعمال في الرفع من تنافسية المؤسسة. المؤتمر الدولي الثالث لكلية إدارة الأعمال: البقطة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الإقليمية والعالمية في بيئة الأعمال المتجددة 30/29/28 أفريل. الأردن: جامعة الأردن. وهيبه مقدم. (2014). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية (أطروحة دكتوراه). وهران، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة وهران.

❖ المراجع باللغات الأجنبية :

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, Développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV, 77-140.

Boukheloua, A. (2018). Les pratiques de la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale de l'entreprise (Thèse de doctorat). *Thèse de doctorat en sciences de gestion*. Mascara, faculté des sciences économiques, Algérie: Université Mustapha Stambouli Mascara.

Carrol, B. (2016). Carroll's Pyramid of CSR : taking another look. *International Journal of corporate social responsibility*, 01(03), 01-08.

Clark, J. (1916). The changing basis of economics responsibility. *Journal of political economy*, 24(03), 209-229.

Coulon, R. (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue de l'organisation responsable*, 01(01), 48-64.

dfgf. (fgf). gdf. fdg: dfj.

Dognon Hounton, M. (2013). La rpsponsabilité social de l'ntreprise et la GRH : Quelles perspectives pour les entreprises au bénin. *31 ème université d'été de l'Audit Social : De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ?* Mons, Belgique: université d'été de l'Audit Social.

Dubric, N., & Salmeh Bchara, N. (2014). Les pratiques de GRH durable en PME. *16 ème université de printemps de l'Audit social : Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement*. Pékin, Chine: université de printemps de l'Audit social.

Dubrion, B. (2010). Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens. *Management & Avenir*(39), 31-51.

Gouiran, M. (2011). *Responsabilité sociétale & Ressources humaines*. Paris, France: afnour éditions.

Grimand, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2010). Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. *XXI ème congrès AGRH : Nouveaux comportements, Nouvelle GRH ? 17 au 19 Novembre*. Rennes, Saint-Malo, France: Université Rennes.

Herrbach, O., Mignonac, K., & Richebé, N. (2009). *Les Ressources humaines de A à Z: 400 mots pour comprendre*. Paris, France: Dunod.

- Ighilmane, B. (2014). La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue d'économie et de développement humain*, 5(2), 362-374.
- Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : Quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*(59), 35-55.
- Josien, S., & Landrieux-kartochian, S. (2017). *Management des entreprises*. Paris, France: Gualino éditeur- Lextenso éditions.
- Khiat, A., Akkacha, H., Belkadi, L. J., Benabed, M., Benchenhou, N., Benssalah, N., et al. (2017). *La confiance au cœur de la GRH*. Oran, Algérie: Editions El Adib.
- Lépineux, F., Rosé, J.-J., & Bonanni, C. (2010). *La responsabilité sociale des entreprises : Théorie et pratiques*. Paris, France: Dunod.
- Moulette, P., & Roques, O. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Paris, France: Dunod.
- Ngok vina, J. (2014). Responsabilité sociale et gestion des ressources humaines : une relation ambiguë. *16 ème université de printemps de l'Audit social : Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement*. Pékin, Chine: université de printemps de l'Audit social.
- Peretti, J.-M. (2017). *Ressources Humaines* (éd. 16 eme). Paris, France: Vuibert.
- Tourabi, A. (2016). Le rôle de la responsabilité sociale des entreprises dans la gestion des risques psychosociaux. *European scientific journal*, 12(08), 181-203.