

مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون

الطباعة - برج بو عريريج -

أ. العايب عبد الرحمان

جامعة سطيف- الجزائر

#### الملخص :

تتناول هذه المقالة دراسة علاقة المسؤولية الاجتماعية للشركات بإدارة الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال مع التركيز على دراسة على حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج كمثال يعكس الواقع الجزائري. وفي دراستنا للموضوع اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي ومستعنيين بمنهج دراسة الحالة.

وقد تبين من الدراسة أن المؤسسة المدروسة ضعف الممارسات ذات العلاقة لإدارة الموارد البشرية والتي تصب ضمن متطلبات تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات، والسبب في ذلك يعود إلى التركيز فقط على احترام قوانين وتشريعات العمل المعمول بها في الجزائر دون اللجوء إلى تطبيق مبادرات إبداعية من شأنها أن تجعل من المؤسسة أكثر اهتماما بدوري الاجتماعي والمجمعي.

الكلمات المفتاح : منظمات الأعمال، التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الموارد البشرية

#### Résumé :

Le présent article traite de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des ressources humaines dans un contexte algérien à travers l'étude et l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise publique économique EMBAG.

Les résultats de l'étude montrent que les pratiques utilisées par ce groupe en matière de gestion de ressources humaines sont largement en deçà des exigences qui peuvent justifier des comportements socialement responsables et qui démontre le rôle social de l'entreprise. Le groupe industriel se contente du minimum prévu par les prescriptions légales imposées par la législation de travail en Algérie.

Mots clés : entreprises économiques - développement durable - responsabilité sociale des entreprises - gestion des ressources humaines

يعتقد بعض مدراء منظمات الأعمال أن التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ما هو إلا مصدرا من المصادر التي تؤدي بهم إلى تحمل صعوبات ومعوقات عمل جديدة تفرضها عليهم المتطلبات المتزايدة لأصحاب المصالح. وقد تفوق هذه الصعوبات في بعض الأحيان إلى تحمل تكاليف مالية كانت المنظمة في غنى عنها، وفي أحيان أخرى على شكل التزامات قانونية تفرضها الدولة أو التزامات تعاقدية تفرضها بعض الأوصحاب المصالح التي لا تحبذ التعامل إلا مع الجهات التي تتحلى بالتصرفات المسؤولة اجتماعيا. وعلى الرغم من هذا الاعتقاد السائد، إلا أن منظمات الأعمال التي سارت في ركب المسؤولية الاجتماعية للشركات وجدت أن هذه الأخيرة تعود بالفائدة عليها وعلى كل أصحاب المصالح الذين يتعاملون معها. كما أنها تحمل فرصا كثيرة تزيد من قوة المنظمة في حالة ما إذا تم استغلالها جيدا. وهي أيضا مصدر من مصادر الإبداع داخل المنظمة سواء في مجال الممارسة الإدارية أو في مجال الإنتاج أو تقديم الخدمة.

إن الملاحظ فيما يتعلق بممارسة المسؤولية الاجتماعية أن منظمات الأعمال تركز بدرجة كبيرة على البعد البيئي ويبقى البعد الاجتماعي والمتمثل في الاهتمام بالعنصر البشري قليل، بل قد يكون منعدما تماما في منظمات أعمال كثيرة. لقد بينت دراسات عديدة وكذلك بينت التجربة أيضا أن العنصر البشري يمثل طرفا مهما يجب الاهتمام به وبإشباع رغباته بعيدا عن الاكتفاء بتطبيق قوانين ونشريات العمل كجزء من متطلبات التحلي بالمسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال التي تسعى إلى النجاح وتحقيق التميز. إن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين أحدهما خارجي والثاني داخلي، فالأول يتمثل في التدخل لمعالجة الإشكالات والمشاكل التي يعاني منها المجتمع، أما الثاني فيتمثل في إسهام المنظمة الأعمال في تطوير العاملين وتحسين حياتهم وينعكس في مبادرات منظمة الأعمال. إن تحقيق البعد الثاني يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي يستوجب على القائمين على إدارتها توظيفها أحسن التوظيف من أجل الاندماج في ركب المسؤولية الاجتماعية للشركات من أجل توسيع نطاق تدخل هذه الوظيفة والتعمق أكثر في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. إن التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ليست

مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عرييج - مسؤولية الإدارة العليا لوحدها فقط أو إدارة واحدة دون غيرها من الإدارات، بل هي مسؤولية كل الأطراف الفاعلة بما فيها إدارة الموارد البشرية.

## 1. الإطار العام للدراسة :

ينقسم هذا القسم إلى ستة أجزاء فرعية، يعرض الجزء الأول مشكلة البحث بينما يتناول الجزء الثاني أهداف البحث فيما يتناول الجزء الثالث أهمية البحث ويتناول الجزء الرابع فرضيات البحث وأخيرا يعرض الجزء الخامس تنظيم البحث.

### 1. إشكالية البحث :

باقتحام مفهوم التنمية المستدامة عالم منظمات الأعمال، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بالتخلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وذلك بالسعي نحو التوفيق بين الأهداف الاقتصادية للمنظمة والمتطلبات البيئية والاجتماعية. إن درجة الاهتمام بالتنمية المستدامة من طرف المنظمة يعكس مستوى الوعي الذي تتحلى به منظمات الأعمال خدمة لغايات وأهداف كل من يكون البيئة العامة المحيطة بها، حيث أن هذه الأخيرة تكون مستقرة ومزدهرة إذا استطاعت المنظمة أن تشبع رغبات كل الجهات التي تكون هذه البيئة وحققتم لهم الرضا. هذه الجهات يطلق عليها تسمية أصحاب المصالح. والعكس أيضا صحيح، حيث أن فقدان ثقة هؤلاء الأطراف ينجم عنه حدوث تذبذب في المجتمع وانكساره. ويعتبر العنصر البشري أحد الأطراف المهمة من ضمن مجموع أصحاب المصالح التي يتوجب على منظمات الأعمال الاهتمام بها والسهر على اشباع رغباتها، وهذا الاهتمام سنعكس إيجابا على تنمية وتطوير هذه الموارد البشرية.

إن هذا الطرح هو جوهر الإشكالية التي تحاول الدراسة التطرق إليها بالبحث والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي : **ما مدى انسجام الممارسات ذات العلاقة بإدارة**

### **الموارد البشرية بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات في الولوج الجزائري؟**

ومن هذا السؤال الرئيسي تنبثق جملة من الأسئلة الفرعية وهي :

- 1) ماذا تمثل المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة لمنظمات الأعمال؟
- 2) ماذا تمثل المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للموارد البشرية على وجه الخصوص؟
- 3) أين تقع إدارة الموارد البشرية ضمن متطلبات التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات؟

4) ما هي أهم الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالموارد البشرية والتي تساهم في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات؟

5) كيف هو واقع الحال على مستوى حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج كعينة تمثل الواقع الجزائري في هذا المجال؟

## 2. أهمية البحث :

إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية داخل أي منظمة أعمال ترى نفسها مسؤولة إجتماعيا مطالبة لا يتم فقط بتطبيق ما تفرضها عليها قوانين وتشريعات العمل، ذلك أن الالتزام بتطبيق واحترام الحدود الدنيا التي تفرضها وقوانين وتشريعات العمل لا يقود إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية. لتحقيق هذا الأمر يتأتى بتطبيق ما تقتضيه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الحديثة والتي تضع العنصر البشري ضمن أولويات اهتمامات الإدارة الناجحة. فيقدر الاهتمام الذي توليه منظمات الأعمال لمواردها البشرية بقدر ما يكون الفرد داخل المنظمة عنصرا المسؤولا يساهم بشكل مباشر في جعل المنظمة التي ينتمي إليها تتبنى وتطبق تطبيقا سليما للممارسات التي تجعل منها أكثر مسؤولية في المجتمع الذي تنشط فيه، مما ينعكس ذلك على الرفع من أدائها والتحسين من تنافسيتها. ومن هنا تبرز أهمية البحث الذي يبين ما هي هذه الممارسات الحسنة وما هي انعكاساتها الإيجابية على تفعيل البعد الإجتماعي للمؤسسة الاقتصادية.

## 3. هدف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

1) التعرف على أحسن الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالموارد البشرية التي تبرهن على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

2) التعرف على مستويات التحلي بالمسؤولية الاجتماعية في مجال الموارد البشرية من طرف منظمات الأعمال الجزائرية من خلال دراسة واقع مؤسسة اقتصادية رائدة.

## 4. فرضيات الدراسة :

حتى يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها، فإن البحث يقوم على الفرضيات الثلاثة التالية :

- مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج -
- (1) في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية للشركات، تحترم المنظمة كل القوانين والنشريات التي تحمي وتحفظ للعنصر البشري حقوقه الأساسية.
- (2) إن السعي نحو التحلي بالمسؤولية الاجتماعية يلزم على المنظمة اعتبار العنصر البشري ذو وزن استراتيجي هام داخل المنظمة.
- (3) كي تبرهن عن مدى الجهد الذي تبذله المنظمة اتجاه العنصر البشري، تعتمد المنظمة على الأدوات المناسبة لقياس وتقييم أداءها الاجتماعي من خلال قياس مستوى اشباع رغبات ورضا العمال.

## 5. خطة البحث :

تم تقسيم البحث الى أربعة أجزاء رئيسية و هي كالتالي :

- (1) الاطار العام للدراسة.
- (2) الدراسات السابقة.
- (3) الاطار النظري للدراسة ويشمل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وأهم الممارسات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وأثر التحلي بهذه المسؤولية على تنمية الموارد البشرية.
- (4) مناقشة الحالة العملية.
- (5) الخلاصة والنتائج والاقتراحات.

## 6. منهجية البحث :

في دراسة هذا الموضوع تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث ينقسم البحث الى محورين أساسيين. في المحور الأول استخدمنا المنهج الوصفي وذلك باجراء دراسة نظرية للموضوع مشتملة مراجعة لأهم المؤلفات العلمية ذات الصلة. أما المحور الثاني فهو تطبيقي واستخدمنا فيه المنهج التحليلي وذلك بتحليل معلومات وبيانات الدراسة الميدانية والتي تم الحصول عليها من خلال القيام بما يلي:

- (1) الاعتماد بدرجة كبيرة على تحليل استمارة وجهت للمدير العام للمؤسسة محل الدراسة.
- (2) ترتيب لقاءات بعض مسؤولي المؤسسة.
- (3) جمع البيانات من مصادر مختلفة وأهمها الوثائق الداخلية والموقع الالكتروني للمؤسسة.

## II. الدراسات السابقة

لقد أجريت عدة دراسات ذات الصلة بالموضوع وخاصة في الدول المتقدمة. أما الدراسات في الدول العربية فهي قليلة. وفيما يلي تسعة دراسات أجنبية ودراسة واحدة عربية وهي تونسية الأصل. أما فيما يخص الجزائر، فالأبحاث التي تم إجراؤها لم تساعد على التعرف على واحدة منها. وفيما يلي عرض لهذه الدراسات والتي تم ترتيبها تدريجياً.

### 1. الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة إلونا بيشيو نيان وري تا كازلوسكايت Ilona Buciu-niene and Ru-ta Kazlauskaite (2011) من ليتوانيا والتي جاءت تحت عنوان "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية".

لقد حاولت الدراسة الإجابة على السؤال الإشكالية التالية : هل للعلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات أثر على الأداء؟  
لقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية والأداء، حيث أنه في المؤسسات ذات الأداء العالي والمرتفع توجد فيهم إدارة للموارد البشرية متطورة وأن هذه الإدارة تلعب دوراً استراتيجياً في تحسين أداء المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأداء المالي أو الأداء التنظيمي ويعود ذلك إلى تطويرها لسياسات للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

(2) دراسة بنجامين ج إينيانق وآخرون Benjamin J. Inyang et autres (2011) من الولايات المتحدة الأمريكية تحت عنوان : "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية ودور مدراء الموارد البشرية فيها".  
حاول مجموع الباحثين دراسة الإشكالية التالية : ما هو دور مدراء الموارد البشرية في إدماج المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين كل من المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية. كما توصلت إلى أن مدراء الموارد البشرية يلعبون دوراً بالغ الأهمية في تحسين العمال وتنقيهم وتدريبهم على أحسن الممارسات المسؤولة اجتماعياً وذلك من خلال وضع خطط للمسؤولية الاجتماعية وتنفيذها ومراقبة تنفيذها.

مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج -  
(3) دراسة بن جمين ديبريون Benjamin DUBRION (2010) من فرنسا والتي جاءت تحت

عنوان " إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية للشركات : توضيح التطورات الحديثة في ظل الاشكاليات القديمة".

لقد حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية "كيف يمكن ممارسة إدارة بشرية مسؤولة في ظل الصراع الدائم والمستمر الموجود بين رأس المال والعمل؟"  
وقد خلصت الدراسة أن الممارسات ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات هي جزء من استراتيجية المؤسسات. بانتهاجها للمسؤولية الاجتماعية للشركات اتجاه المورد البشري فإن المستفيد هم العمال وكذلك المؤسسة.

(4) دراسة فانق لي كوك وكياولينق هي FANG LEE Cooke & QIALING He (2010) من الصين والتي جاءت تحت عنوان " المسؤولية الاجتماعية للشركات و إدارة الموارد البشرية في الصين : حالة قطاع النسيج".

لقد حاولت الدراسة الإجابة على السؤال الإشكالية التالية : كيف يتعامل مدراء مصانع النسيج مع المسائل ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الضغوطات البيئية والاجتماعية المفروضة من طرف المجتمع الدولي على الصين؟  
وقد خلصت الدراسة أن الاهتمام بالعنصر البشري لا يتم بالشكل الذي تقتضيه متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات، ويظل الاهتمام دائما مركزا على البعد الاقتصادي المتمثل في تلبية متطلبات السوق على حساب العنصر البشري.

(5) دراسة آموري قريمون وإيزابيل فاندانجون دوريماز Isabelle & Amaury GRIMAND VANDANGEON- DERUMEZ (2010) من فرنسا والتي جاءت تحت عنوان "أدوات تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات وانعكاساتها على وظيفة الموارد البشرية".

حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: " كيف تتعكس آثار الممارسات الناجمة عن تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات على وظيفة الموارد البشرية؟"  
وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد أدوات واضحة تتيح تبني المسؤولية الاجتماعية. فبالإضافة إلى بعض المبادرات والممارسات الإبداعية المنتهجة من طرف المسيرين، تبقى للأدوات الإلزامية الصادرة من المؤسسات الرسمية والهيئات الأثر البالغ على

إدارة الموارد البشرية. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه الممارسات هي مكتملة لبعضها البعض.

(6) دراسة جوهانا ماكسيمانن وبارتي صارليوما Johanna MAKSIMAINEN & Pertti SAARILUOMA (2010) من فنلندا تحت عنوان "كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية في المسؤولية الاجتماعية للشركات."

حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: "كيف تساعد إدارة الموارد البشرية المؤسسة في تطوير ممارسات مسؤولية اجتماعيا تقود إلى تحسين صورة المؤسسة؟ توصلت الدراسة إلى وجود ترابط شديد الصلة بين كل من المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية، وأن هذه المسؤولية تعتبر عاملا مهما لدى الأفراد مهما كانت مستوياتهم. كما توصلت إلى وجود مجالات قصور كبيرة لدى المؤسسات في التعريف بالمسؤولية الاجتماعية والابلاغ والافصاح عنها لفائدة الأفراد.

(7) دراسة روبيير كولون Robert COULON (2006) من فرنسا والتي جاءت تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية". جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية "إلى أي مدى تقوم الشركات الفرنسية تطبيق المسؤولية الاجتماعية في ممارستها لإدارة الموارد البشرية؟ وكان من بين نتائج الدراسة أن الشركات تدمج بمستويات ضعيفة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في الممارسات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية وأن كل الممارسات المسؤولية اجتماعيا مصدرها الضوابط القانونية والتشريعية المفروضة على الشركات.

(8) دراسة آن صوفي فراس وسانا هندا قارفال Sana & Anne-Sophie FRAISSE GUERFEL-HENDA (2005) من فرنسا والتي جاءت تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات أداة لإدارة الموارد البشرية". حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: "بممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات، كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تكون أكثر إصغاءا للمجتمع المدني وتقديم حلول مبدعة لفائدة الاطراف التي تربطها بها علاقة؟"



توصلت الدراسة أنه بالرغم من أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ليس حديثا بالنسبة للمسيرين، إلا أنه لا يحظى بالإجماع لديهم. كما أت الذي يدفع بالمؤسسات إلى انتهاز تصرفات ذات علاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات من طرف إدارة الموارد البشرية لا يأتي طوعية بل تحت الضغوطات التي يفرضها المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى الإجراءات القانونية الرادعة.

(9) دراسة جون إيف سولكان Jean-Yves SAULQUIN (2004) من فرنسا من فرنسا والتي جاءت تحت عنوان " إدارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية للشركات : حوصلة للممارسات في المؤسسات الفرنسية."

تحاول هذه الدراسة الوقوف على البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الفرنسية وذلك من خلال الاجابة على الاشكالية التالية : "ماذا يشمل البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للعمال؟

وقد توصلت الدراسة أنه رغم الضغوطات المفروضة من طرف النقابات وقوانين العمل إلا أن الممارسات تبقى محتشمة خاصة فيما يتعلق بالتمييز عند التوظيف والمساواة في تطور المسار المهني. بالرغم من مجالات القصور هذه، فالباحث يخلص إلى ممارسة المسؤولية الاجتماعية يقود إدارة الموارد البشرية إلى الإبداع.

## 2. الدراسات العربية :

(1) دراسة أنيسة بن حسين Anissa Ben Hassine (2009) من تونس والتي جاءت تحت عنوان "هل يمكن التكلم عن المسؤولية الاجتماعية للشركات دون التكلم عن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟".

لقد حاولت الباحثة دراسة الممارسات المعمول بها في المؤسسات الاقتصادية التونسية بغرض التأكد من مدى تجانسها مع ما تقتضيه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. لقد توصلت الدراسة أن كل الممارسات المعمول بها في المؤسسات المدروسة ذات بعد عملياتي أي قصيرة المدى، وهذا يعني أن هذا الوضع يعتبر عائقا أمام قدرتها على تبني الممارسات ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

بعد استعراض الدراسات السابقة يمكن تلخيص ما ورد فيها في ثلاثة عناصر

أساسية وهي :

(1) إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات فيما يتعلق بإدارة الموارد في فرنسا يطغى عليها هيمنة الضوابط القانونية والتشريعية المفروضة على المؤسسات. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الاقتصاد الفرنسي رغم أنه رأسمالي إلا أنه اقتصاد موجه.

(2) لم تصل الممارسات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية في الدول التي لا تنتمي إلى المعسكر الغربي إلى المستوى الذي يؤكد أن المؤسسات في هذه الدول هي مسؤولة إجتماعيا، وهذا هو حال الصين وتونس.

(3) إن ممارسة لأدارة الموارد البشرية علاقة وثيقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في الدول الغربية الليبرالية أي ذات الاقتصاد غير الموجه. كما أن لهذه الممارسات بعد استراتيجي، حيث أنه في انتهاج المسؤولية الاجتماعية يتم الاعتماد على سياسات وخطط رسمية.

### III. الإطار النظري للدراسة :

#### 1. تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات :

يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات العشرات من التعاريف صادرة من توجّهين في تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات. فالتوجه الأول وهو ما تتفق حوله التعاريف الأكاديمية. أما التوجه الثاني وهو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة من المنظمات والهيئات المحلية والدولية، وبطبيعة الحال إن معظمها مختلف باختلاف وجهات نظر من قام بتقديمها.

بالنسبة للتعاريف التي اقترحها الأكاديميون الممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، فقد صدر للمنظر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات بحثا سنة 2010 يؤكد فيه أنه لحد هذه السنة "تم احصاء أكثر من 37 تعريف أكاديمي قدم للمسؤولية الاجتماعية للشركات".<sup>1</sup>

مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عرييج -  
نبدأ بعرض التعاريف الأكاديمية ثم ننتقل بعدها بتقديم التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات ذات الشأن.

بالنسبة للتعاريف الأكاديمية، فقد كان أول من عرف المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الباحث بيتر دروكر Peter DRUCKER الذي اعتبرها بأنها "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه."<sup>2</sup> وقد عرفها بشكل غير مباشر الاقتصادي الليبرالي ميلتون فريدمان Milton FRIEDMAN سنة 1970 في مقال صدر بجريدة نيويورك تايمز على أنها "استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل."<sup>3</sup> ومن وجهة نظر أخرى والتي يعد من ابرز أنصارها ومؤيديها رجل الاقتصاد المعروف بول سامويلسن Paul SAMUELSON الذي يرى "أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا. كما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية في عالم اليوم يجب ألا نكتفي بالارتباط المسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تنبئها. إذ أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمنظمة أرباحا على المدى الطويل، ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح، كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير."<sup>4</sup> ويرى كيث دافيس Keith Davis المسؤولية الاجتماعية أنها "تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة."<sup>5</sup> أما وقد أعطى الباحث كارول Carroll تعريفا للمسؤولية الاجتماعية للشركات معتبرا إياها "ما يتوقعه المجتمع من المنظمات في النواحي الاقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والتقديرية."<sup>6</sup> وأخيرا عرفها الأكاديمي الفرنسي المختص في مجالات علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة كريستيان برودهاق Christian BRODHAG على أنها "الأخذ بعين الاعتبار بصفة طوعية للاهتمامات الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسات أثناء أدائهم لأنشطتهم التجارية وكذلك في علاقاتهم مع أصحاب المصالح. فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول ولكن أيضا الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك ويكون بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات بين أصحاب المصالح."<sup>7</sup>

أما التعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات الدولية، فيمكن تقديم جملة منها وهي كما يلي:

(1) تعريف الاتحاد الأوروبي commission européenne : هي "الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات. وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال.<sup>8</sup>" كما قدم تعريفاً آخر مفاده أن "مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات يعني أن تقرر هذه الشركات طواعية بأن تكون طرفاً فاعلاً في المجتمع وذلك بأن تساهم في حماية والحفاظ على البيئة الطبيعية التي تنشط فيها وبأن تتحمل مسؤولياتها اتجاه عمالها وبصفة عامة اتجاه كل أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة والذين قد يؤثر في توفير المتطلبات التي تساهم في نجاحها.<sup>9</sup>"

(2) تعريف المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات ORSE : 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 المستدامة.<sup>10</sup>"

(3) تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية: هي "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.<sup>11</sup>"

من دراسة التعاريف الأكاديمية للمسؤولية الاجتماعية للشركات يلاحظ أن الذي يميزها هو أنه حاولت كلها اعطاء اطار عام يمكن للمؤسسات الاقتصادية ان تستنبط منه توجهها وتحدد على اساسها أهدافها الاستراتيجية التي تسمح لها بتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات. إن هذه الملاحظة سارية المفعول على كل التعاريف قديمها وحديثها.

مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عرييج -  
أما بالنسبة للتعريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات، فيلاحظ فيها ثلاثة أمور وهي:

(1) أنه لا يوجد نقاط توافق بينها، أي أن كل واحد منها يركز على موضوع لم يتناوله تعريف آخر

(2) أن معظمها يركز على مسألة الحد الأدنى وهو الذهاب الى أبعد مما تقرضه القوانين والتشريعات

(3) أن معظم المنظمات والهيئات تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات وفق ما يلي رغبة أصحاب المصالح الفاعلين، وهنا نجد أن كل التعاريف المقدمة أعلاه ذكرت فئة معينة من أصحاب المصالح وهم الموظفين والمجتمع والبيئة و المساهمين.  
ويمكن الاشارة الى نقاط التوافق بينها على النحو التالي :

(1) إن القاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات المسائل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها قصد تحسين أثرها في المجتمع.

(2) يتفق الجميع على أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في تسييرها وفي إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح والغاية من ذلك هو إشباع رغباتهم وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تختلف عن الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة.

(3) إن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي بمثابة تذكير للشركات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه.

(4) المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم يشتمل على خمسة جوانب رئيسية، الأول يتمثل بالمسؤولية الاقتصادية والثاني بالمسؤولية القانونية والثالث بالمسؤولية الخيرة والرابع بالمسؤولية الأخلاقية والخامس بالمسؤولية البيئية.

(5) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي التزام بالإسهام في التنمية المستدامة بهدف خدمة الاقتصاد وخدمة التنمية في آن واحد عن طريق الاهتمام أيضا بالبيئة وبالمجتمع جنبا الى جنب اهتمامها بتحقيق أهدافها الاقتصادية.

6) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أن تتحمل المؤسسات الاقتصادية المسؤولية عن الأثر البيئي والاجتماعي لعملياتها وأنشطتها.

7) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسات الاقتصادية. فهي تتجاوز مجرد الامتثال لشرط أو متطلب قانوني بحيث يتعين ويتحتم عليها أن تأخذ مزيداً من الخطوات لتحسين علاقاتها مع أصحاب المصالح.

8) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لا نكتفي بما ينص عليه القانون بل لابد من انتهاج مبادرات طوعية أخرى. ففي حقيقة الأمر التوقف عند تطبيق النصوص القانونية يعتبر مسؤولية اجتماعية في حدودها الدنيا لأن خرقها يضع المؤسسة أمام مساءلة قانونية، وكلما أرادت أن تكون ذات توجه اجتماعي كلما زادت مبادراتها الطوعية.

أما من جهتنا، فإننا ننتبى جميع الأفكار التي تناولتها فئتي التعريفين المذكورين أعلاه ونعتبر أن إن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطاً مرتبطاً ببعدين أساسيين أحدهما داخلي ويتمثل في إسهام الإدارة في تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال الاهتمام بكل المحالات التي تؤدي إلى إشباع رغبات الموارد البشرية للمؤسسة من صحة وسلامة مهنية وتكزين وتدريب وحوافز مادية ومعنوية. أما البعد الثاني فهو خارجي وينعكس في مبادرات المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية وجميع مكوناتها وذلك بالمساهمة في إشباع رغبات أصحاب المصالح الخارجيين وعلى رأسها السعي نحو تحسين حياة المجتمع من خلال تناول المشكلات البيئية والاجتماعية والأخلاقية وإيجاد حلول عملية لها.

## 2. مفهوم وأهمية ودور إدارة الموارد البشرية :

### 1) تعريف إدارة الموارد البشرية :

يمكن تعريف المورد البشري على أنه "مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"<sup>12</sup> أما إدارة الموارد البشرية فقد عرفت على أنها "مجموعات من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها."<sup>13</sup> وأنها "تلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلي رفع مستوي كفاءة العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم."<sup>14</sup> وتعرف أيضا بأنها "واجب أساسي من واجبات المدير

مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عرييج - العصري، أي أن تحسين أداء الأفراد لها يجب أن لا يترك لاعتبارات الصدفة أو العفوية، وإنما هو عمل يجب أن يخطط وينظم ويوجه ويراقب بدقة وموضوعية ليتحقق من ورائه الأهداف المنتظرة.<sup>15</sup> ويمكن تعريفها علي أنها "نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة، وحتى ساعة تركتها لها، فهي تسعى إلي الحصول علي أفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد التي تخدم أغراضها."<sup>16</sup>

من مجموع التعاريف السابقة، يستخلص أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنظمات من خلال الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية.

## (2) أهمية إدارة الموارد البشرية:

تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة، و من أهم هذه الأسباب ما يلي<sup>17</sup>:

التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط بالقوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة. ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى تغيير خصائص القوى العاملة، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، و وسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل و زيادة إنتاجية

العاملين من خلال البحث و الدراسة و الإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شئون العاملين.

يعتبر العنصر البشري محددًا أساسيًا لتحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وبالتالي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

### (3) أهداف إدارة الموارد البشرية :

يتمثل الهدف الشامل لإدارة الموارد البشرية في تكوين مجموعة من القوى البشرية تتوفر فيها القدرة على العمل وتكون قوة دفع أساسية للمنظمة. ويرى أحد المختصين في إدارة الموارد البشرية أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في ما يلي<sup>18</sup>:

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة.
- تنمية الموارد البشرية و تطوير أدائها.
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديًا و معنويًا.
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها و مستوى مهارتها في الأداء.
- المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة و تأمين مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.

### 3. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية :

يعتبر البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في الوقت الراهن المحور الرئيسي لهذا المفهوم. وفي تطبيقه على أرض الواقع فهو جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، أي أنه في تحقيق البعد الاجتماعي تتحمل إدارة الموارد البشرية كل الأعباء التي تقع على عاتق المنظمة اتجاه المجتمع.

### 1) دور الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات:

يتفق أصحاب الدراسات المتوفرة حول علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المستدامة أن لسياسات وممارسات هذه الإدارة الدور البارز في حث منظمات الأعمال على الانخراط في مسار المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويتفق أصحابها أنه لا يوجد نمط أو نموذج موحد يسمح بتحديد مجالات تدخل إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه المسؤولية. فأسرد كل من تناول الموضوع بدراسة وجهات نظر مختلفة يمكن التطرق إلى أهمها. فمنهم من



مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عرييج -

أطلق على إدارة الموارد البشرية التي تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية "إدارة الموارد البشرية المستدامة"<sup>19</sup> ويرى فيه صاحبها أن دورها يتمثل في "تلبية التطلعات الشرعية للأفراد في مجالات إدارة التغيير وتحفيزهم وإدماجهم في شؤون المنظمة وتدريبهم على آثارها على المجتمع بصفة عامة ووضع خطط لوقاية وحماية المنشآت بغرض التقليل من المخاطر البيئية."<sup>20</sup> يرى آخر أن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تطوير ممارسات تسمح للمنظمة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية وقد حصرها في أربعة فئات، "الأولى تخص الإجراءات التي تسمح باحترام حقوق الإنسان في العمل، والثانية تخص الإجراءات التي تسمح بتحسين ظروف ونوعية الحياة في العمل، والثالثة تخص الممارسات الحسنة اتجاه الأفراد وأما الرابعة فتخص التقليل من آثار عمليات إعادة الهيكلة على العمال."<sup>21</sup> وهناك من يرى أن "مجالات التدخل تنحصر في مجالات محددة وهي الصحة والسلامة المهنية ومكافحة كل أشكال التمييز في العمل."<sup>22</sup> ويرى آخرون أنه من أجل تحقيق ذلك "تستعين المنظمات بمجموعة من الأدوات أهمها برامج تكوين وتدريب حركية الأفراد"<sup>23</sup>. كما وأنه بالنسبة لآخرين فإنه في ظل التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن "إدارة الموارد البشرية مطالبة ببذل أكبر قدر ممكن من الجهود حتى تجعل من المنظمة تتصرف تصرفات مسؤولة اجتماعيا ويكون ذلك بأن تدخل ضمن اهتماماتها ممارسات جديدة أهمها التكوين والتدريب على المدى الطويل والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية وتحقيق التوازن بين التزامات العامل المهنية والعائلية وتطبيق مبدأ العدالة في الأجور والمكافآت وتوضيح الآفاق المهنية للعاملين والأهم من ذلك مشاركة العمال في الأرباح بمختلف الطرق الممكنة والمتاحة."<sup>24</sup> وقد ذهب آخرون إلى تبرير الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية أن "النموذج الإداري الذي يترتب عليه ممارسة المسؤولية الاجتماعية يقضي بأن يكون للموارد البشرية الدور الأساس فيه ويكون ذلك بالسعي الدائم والمستمر لتجديد قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم للمنظمة، ولكي يكون ذلك لا بد وأن يسند للمصالح المختصة بإدارة الموارد البشرية المسؤوليات المنوط بها التي يجب عليها الاهتمام المتزايد بالإبداع أولا ثم بالإدارة بالمشاركة وإدارة الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة. وبهذا يصبح باستطاعة الإدارة العليا للمنظمة أن تتقاسم مع الأفراد رؤية مشتركة تشجعهم على تبني القيم الأساسية للمنظمة ويعتبرون أنفسهم شركاء في

وضعها وليس مجرد أطرافا معنيين بتطبيقها والخضوع لها.<sup>25</sup> وقد قام أحد الباحثين البارزين في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات بإحصاء جملة الممارسات التي تسمح بالتخلي بالمسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي واقترح في ذلك ستة عشر ممارسة جمعها في أربعة فئات رئيسية يأتي التوظيف على رأسها وتليها الأجور وما يرتبط بها ثم تنمية الموارد البشرية وأخيرا رؤية الإدارة العليا للموارد البشرية. "فتشمل فئة التوظيف كل من القضاء على العنصرية وتهميش جميع أشكاله وإدماج الأفراد المنتمين إلى الأقليات وكذلك العدالة في الوصول إلى المناصب العليا بغض النظر عن الجنس أو العرق توزيع. أما الأجور فتشمل تحقيق المساواة والعدالة في منح الأجور كما تشمل منح المكافآت والعلاوات التي تسمح للأفراد بتحسين معيشتهم والرفع من مستواهم الاجتماعي. وفي فئة تنمية الموارد البشرية فيتم التركيز على إدماج المتضررين من مخططات إعادة الهيكلة الذين فقدوا مناصب شغلهم والتدريب الذي يحسن كفاءاتهم وحرية الممارسة النقابية ومنع تشغيل القصر. أما في فئة رؤية الإدارة العليا اتجاه الموارد البشرية فتشمل كل من توفير المقومات التي تضمن بقاء المنظمة واستمرارية نشاطها وديمومتها مما يترتب عليه الحفاظ على مناصب الشغل الموجودة وخلق مناصب شغل جديدة كما تشمل أساليب وأنماط التسيير التي تقضي على ظاهرة ندرة بعض الكفاءات في المناصب الحساسة ويكون ذلك بتشجيع نقل الخبرات والمهارات."<sup>26</sup>

وفي مجال تحقيق التناسق بين سياسات الموارد البشرية والممارسات الحسنة للتخلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فقد طور بعض الباحثين نماذجاً تتيح ذلك. ولعل أهم نموذج هو الذي جاء به كل من مارتوري و كروزي Crozet & Martory والذي يرى فيه مختصون أنه "بمثابة دليل يسمح بالتحكم في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي بواسطتها يمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات."<sup>27</sup> ويلخص الجدول الموالي هذا النموذج.

مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عرييج -

## جدول رقم 1 : سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المنسجمة مع متطلبات

### المسؤولية الاجتماعية للشركات حسب مارتوري وكروزي Crozet & Martory

سياسات الأجر	مستويات الأجر	تدعيم المساواة في الأجر
	تركيبية الأجر	الاعتراف بالمهارات المكتسبة وتمييزها
الترقية الاجتماعية للعنصر البشري	طبيعة ونوعية مناصب العمل	إعطاء الأولوية للترقية من الداخل على حساب الترقية من الخارج
	إدارة الكفاءات	التنبؤ بالآثار الاجتماعية للخيارات الاستراتيجية للمنظمة
	التوظيف والإدماج	وضع سياسة تأخذ بعين الاعتبار التنوع عند التوظيف تشجيع توظيف الفئات المعاقاة
	إدارة المسار المهني للعمال	
ظروف وتنظيم العمل	التكوين والتدريب	ترقية وتطوير الاعتراف بالخبرات والمهارات المكتسبة تدريب العمال على التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال
		وضع مخطط لتحسين ظروف العمل تطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية و الحياة العائلية التركيز على بناء منظمة متعلمة
المناخ الاجتماعي	التغيب	وضع برامج للوقاية من التغيب
	دوران العمل	إجراء استقصاءات تسمح بالتعرف على أسباب ترك العمال لوظائفهم داخل المنظمة
صورة وسمعة المنظمة	الصورة والسمعة الداخلية	إجراء استقصاءات تسمح بقياس المناخ الاجتماعي داخل المنظمة
	الصورة والسمعة الخارجية	تطوير الشراكة مع هيئات التكوين والتدريب تطوير برامج تشجع الأعمال الخيرية

**Source :** Amaury GRIMAND et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction ressources humaines : nouveaux comportements, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010, Saint - Malo, France, p. 7.

من جملة الآراء ووجهات النظر التي تم عرضها أعلاه يتضح أن للتخلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات أثرا مباشرا على العنصر البشري من خلال الدور الذي يجب على إدارة الموارد البشرية. فمنظمات الأعمال حتى وإن كان تعظيم الأرباح لصالح المساهمين يبقى هو هدفها الأسمى، إلا أنها مطالبة بخلق مناصب عمل جديدة والمحافظة على تلك الموجودة وتوفير الحماية للعمال في مجالات عديدة. كما أنها مطالبة بالاهتمام بالتكوين الذي يساعد في الرفع من مستوى الأفراد وتحسين كفاءتهم وأداءهم ذلك أنها في حاجة دائمة إلى الكفاءات البشرية المتخصصة. وعليه، فإنه أمام إدارة الموارد البشرية ثلاثة تحديات يجب رفعها، الأول يتمثل في تحفيز العمال وتحسين كفاءتهم. وينجم الثاني عن رفع التحدي الأول وهو أن تحقق المنظمة رهان كسب ثقة عمالها. أما الثالث فهو أن يصبح العامل عنصرا مسؤولا داخل المنظمة يتحمل المسؤولية مثله مثل مسؤولي المنظمة. ويرفع هذه

التحديات الثلاثة، فإن المنظمة تكون قد كسبت رهانا مهما من رهانات التنمية المستدامة وهو أن تحقق البعد الاجتماعي. ومنه نخلص إلى أن العنصر البشري يعتبر مصدر ثروة للمؤسسة، حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز. فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل.

## 2) الفوائد المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات :

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تكون دافعا مهما بالنسبة للمنظمة التي تريد تبني التصرفات المسؤولة اجتماعيا. ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تلعب هذه الإدارة دورا استراتيجيا ويكون ذلك بإشراكها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية العامة للمنظمة. وهذا ما يساعد المنظمات على أن تتحصل على بعض من الفوائد صنفها البعض إلى ثلاثة فئات، فوائد إستراتيجية وفوائد اقتصادية طويلة المدى وفوائد اقتصادية قصيرة المدى. "فأهم الفوائد الإستراتيجية هي مناخ اجتماعي مستقر وتضافر جهود العمال حول مشروع المنظمة. أما الفوائد الاقتصادية على المدى البعيد فيمكن حصرها في تحسين تنافسية المنظمة وتحسين الأداء وبالتالي نتائجها. أما الفوائد الاقتصادية على المدى القصير فتكمن في ارتفاع مستويات الإنتاجية.<sup>28</sup> ومنه تبرز مكانة ودور إدارة الموارد البشرية في تحمل الأعباء التي تقع على المنظمة اتجاه المجتمع تحقيقا للبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة. كما يبرز ان تطبيق السياسات والممارسات المفصلة أعلاه ينعكس إيجابا على الأداء العام للمنظمة مما يتيح لها أن تثبت وتبرهن أمام المجتمع الذي تنشط فيه أنها تتبنى التصرفات المسؤولة اجتماعيا. وبتحمل هذه المسؤولية تكون المنظمة قد خطت خطوة نحو تحقيق التوافق بين المتطلبات الاقتصادية والالتزامات الاجتماعية بل وحتى المجتمعية.

#### IV. مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية :

##### 1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

ظهرت مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة (EMBAG) والتي هي اختصار لكلمتي EMBALLAGE وBAG ببرج بو عريريج في 22 جويلية 1999، وهي شركة مساهمة ملكا للدولة رأسمالها الاجتماعي 300 مليون دينار جزائري.

وقد ظهرت هذه المؤسسة في شكلها القانوني الحالي نتيجة سياسات الإصلاح الاقتصادي في الجزائر والذي ترتب عليها إعادة هيكلة كبريات الشركات الوطنية، حيث أن هذه المؤسسة كانت في السابق وحدة إنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات السيليلوزية SONIC. لقد شرع في انجاز مشروع المؤسسة بتاريخ 11 ماي 1975 وقد تكفلت به شركة إيطالية INGECO. وانتهت أشغال المشروع يوم 20 أوت 1978. ودخلت المؤسسة في الإنتاج بتاريخ 11 جانفي 1979.

تقع مؤسسة (EMBAG) في المنطقة الصناعية طريق المسيلة بولاية برج بو عريريج، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 28 هكتار تمثل المساحة المغطاة فيها 7.8 هكتار. ولهذا الموقع أهمية إستراتيجية بارزة. فعن المطارات، فهي تبعد عن مطار قسنطينة ب 200 كم وعن مطار الجزائر العاصمة 240 كم وعن مطار سطيف ب 65 كم. وعن الموانئ، فتبعد عن ميناء بجاية 200 كم وعن ميناء العاصمة 240 كم. كما تبعد عن السكة الحديدية لبرج بو عريريج ب 500 متر فقط. أما عن الطرق، فالمؤسسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 5 الذي يربط الجزائر العاصمة وقسنطينة وويبعد عنها الطريق السيار ب 8 كلم.

تقوم المؤسسة بإنتاج وسائل التعبئة والتغليف، والغلاف لم يعد في المفهوم التسويقي الحديث ذلك الشيء المحيط بالسلع والذي يهدف فقط لحفظها من التلف بل أصبح ضرورة لا مناص منها وجزء مهم من إستراتيجية الترويج بالنسبة للكثير من المنتجات. فبالإضافة إلى دوره التعريفي، وبالتالي أصبح جزءا رئيسيا في المنتجات وأحد محددات النجاح والفشل له. فالمؤسسة تنتج عددا كبيرا من أنواع الأكياس والعلب مختلفة الأحجام والتي يمكن إدراجها ضمن ثلاث خطوط منتجات وهي الأكياس ذات الحجم الكبير ( G.C ) Sacs moyenne ) ( grande contenance ) والأكياس ذات الحجم المتوسط والصغير ( P.M.C ) moyenne ) ( Sacs petite et contenance ) والعلب القابلة للطي.

والجدول التالي يوضح الطاقة الإنتاجية السنوية حسب المواد أو خطوط المنتوجات:

**الجدول رقم 2: الطاقة الإنتاجية السنوية حسب المواد أو خطوط المنتوجات**

المادة	الطاقة ( النظرية )
الأكياس ذات الحجم الكبير G.C	15000 طن
الأكياس من النوع P.M.C	15500 طن
العلب القابلة للطي	4500 طن
المجموع	35000 طن

**المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة**

وتوجه الأكياس الكبيرة الحجم إلى المؤسسات المحلية المختصة في إنتاج الإسمنت، الجبس والسמיד. أما الأكياس الصغيرة فهي موجهة إلى أغراض عدة، ويمكن استخدامها لأوزان من 250 غ إلى 5 كلغ وهي موجهة بالأساس إلى تعبئة وتغليف المواد الغذائية. أما فيما يتعلق بالعلب القابلة للطي فإنها تشكل أكثر الخطوط الإنتاجية تنوعا ويمكن حصر أهم الأنواع التي تسوقها المؤسسة وهي العلب الموجهة لتغليف الأدوية والعلب الموجهة للمواد الغذائية والحلويات والعلب الموجهة للأحذية والملابس والعلب الموجهة للأجهزة الكهربائية والمنزلية صغيرة الحجم.

**2. مناقشة الدراسة التطبيقية :**

يتم تقسيم العناصر التي تحتويها مناقشة الحالة العملية وفق الفرضيات الثلاثة المطروحة للدراسة:

**1/ الفرضية الأولى : في ممارستها للمسؤولية الإجتماعية للشركات، تحترم المنظمة كل قوانين وتشريعات العمل التي تحمي وتحفظ للموارد البشرية حقوقهم الأساسية.**

تهدف الدراسة إلى التأكد من وجود قوانين وتشريعات عمل وسهر الدولة على احترامها والدور الذي تلعبه المؤسسة في مجال متابعة التطورات في المجال الاجتماعي التي تصدر من السلطات العمومية.

في مجال التشريعات الاجتماعية، لقد كانت سنة 1990 بداية إصدار وتطبيق أهم قوانين العمل في الجزائر ويأتي على رأسها:

- القانون المتعلق بالوقاية وتسوية الخلافات الجماعية في العمل و ممارسة حق الإضراب
- القانون المتعلق بعلاقات العمل
- القانون المتعلق بممارسة الحق النقابي

مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عرييج -

-القانون المتعلق بتفتيش العمل

إن أهم ما يميز هذه القوانين هو الحد من تدخل الدولة في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل وكذلك فسح المجال أمام أطراف علاقة العمل لتصور أوسع وأشمل للقواعد التي تحكم هذه العلاقات. كما ركزت هذه القوانين على تكريس مبدأ التفاوض الجماعي ومبدأ الحوار في التكفل بانشغالات العمال.

وأصدرت وزارة العمل والضمان الاجتماعي جملة من النصوص التنظيمية في مجال الوقاية من الأخطار المهنية والتي تتعلق بما يلي:

-القواعد الخاصة المطبقة على العناصر أو المواد أو المستحضرات الخطرة في أماكن العمل

-اللجان المتساوية الأعضاء ومندوبي الوقاية الصحية والأمن

-صلاحيات لجنة ما بين المؤسسات للوقاية الصحية والأمن وتشكيلها وتنظيمها وسيرها

-شروط إنشاء مصلحة الوقاية الصحية والأمن في وسط العمل وتنظيمها وسيرها وكذا صلاحياتها

بالإضافة إلى القوانين والتشريعات السالفة الذكر، فإن الدولة الجزائرية قامت بالمصادقة على جملة من المعاهدات والاتفاقيات الدولية ذات الصلة، حيث تمت المصادقة من قبل الجزائر على 59 اتفاقية دولية، من بينها الاتفاقيات الدولية الثمانية الأساسية والتي تعتبرها منظمة العمل الدولية من الآليات الجوهرية التي يستلزم التصديق عليها وتكييف التشريع الوطني معها ووضع حيز التنفيذ الفعلي، وهي تخص المجالات عديدة أهمها حظر العمل الجبري والحرية النقابية وحماية الحق النقابي والتفاوض الجماعي والمساواة في ميدان الأجور وعدم التمييز وسن العمل وحظر تشغيل الأطفال.

إن المؤسسة المدروسة تربطها علاقات وطيدة مع السلطات العمومية ذلك أنها تسهر على احترام القوانين والتشريعات المذكورة أعلاه. كما أنها تقوم بمتابعة التطورات في هذا المجال التي قد تصدر من السلطات العمومية والتي قد يكون لها تأثير على المؤسسة.

ومنه يستنتج أن قوانين وتشريعات العمل في الجزائر تعتبر من ضمن الأمور المؤثرة بدرجة كبيرة في مسؤولية المؤسسات اتجاه عمالها. فهذه القوانين تضمن حقوق العمال حيث أنها تجبر المؤسسات على ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعمال وضرورة

وجود طب العمل وتكفل هذه القوانين أيضا حق العامل في الحصول على العطل المدفوعة الأجر وهي أيضا تحدد مدة العمل القانونية.

**(2) الفرضية الثانية : إن السعي نحو التحلي بالمسؤولية الإجتماعية، يتوجب على المنظمة اعتبار الموارد البشرية ذات وزن استراتيجي هام.**

تهدف الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يتم بها اعتبار الموارد البشرية ذات وزن استراتيجي هام داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية على المديين القصير والمتوسط الأجل والاعتماد على قنوات للحوار مع العمال خدمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وكذلك السهر على إشباع رغبات العمال خدمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وذلك من خلال محاولة التأكد من اعتبار المؤسسة العناصر التالية رهانا رابحا بالنسبة لها :

- وجود سياسة واضحة ورسمية لإدارة الموارد البشرية
- الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية على المديين القصير والمتوسط الأجل من خلال الاعتماد على مخططات تكوين وتدريب تتماشى والاحتياجات الحقيقية للأفراد والمؤسسة في آن واحد
- مراعاة الاتفاقية الجماعية للمؤسسة لكل العناصر التي تسمح بتحقيق المساواة في حساب الأجور والحوافز التي تمنح لمختلف شرائح العمال
- وجود اجراءات مكتوبة تنظم كيفية تسيير المسار المهني للعامل
- وجود اجراءات مكتوبة تنظم الترقية داخل المؤسسة بما يخدم تحقيق أهدافها ويرفع من مستويات رضا العمال
- وجود قنوات للحوار مع العمال خدمة لتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة
- تطبيق نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية يوفر ظروف العمل المناسبة اضافة لما تضمنه القوانين والتشريعات من حقوق
- السهر على وجود توافق بين الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية وعمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة ضمانا للحصول على الكفاءات اللازمة والمطلوبة
- السهر على توفير ظروف العمل المناسبة
- وجود آليات تسمح بتوفير الحماية الاجتماعية و منح الامتيازات للأفراد



مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج -

- وجود هيئات تمثل العمال يتم من خلالها ربط قنوات الاتصال الفعال مع العمال  
- وجود آليات تسهر المؤسسة من خلالها الى السعي نحو اشباع رغبات العمال  
- وجود الاتصال الفعال بين الادارة والعمال بحيث من خلاله يتم اعلام العمال بكل القرارات الاستراتيجية التي تمس مصير و مستقبل المؤسسة  
- مراعاة مصالح العمال عند الدخول معهم في مفاوضات حول محتويات الاتفاقية الجماعية للمؤسسة

- العمل على قياس مستوى رضا العمال خدمة لتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة  
- لقد بينت الدراسة ان في المجال الاجتماعي، تقوم المؤسسات بالانتهاج بصفة طوعية سياسات واضحة في المجالات التالية:

- تحسين ظروف العمل خاصة الصحة والسلامة المهنية  
- تحسين ظروف الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين  
- تحديد سياسات ملائمة لإدارة الموارد البشرية

- في هذا المجال، لابد من الإشارة إلى أن الاهتمام بالموارد البشرية يرتبط بالدور الذي توليه للحوار والتشاور خاصة مع ممثلي العمال من لجنة مساهمة أو نقابة تقاديا لظهور صراعات اجتماعية قد تعود بنتائج سلبية وخيمة على الأداء العام للمؤسسات.

بالرغم من ذلك تبقى جوانب القصور فيما يتعلق بالموارد البشرية تكمن في ما يلي :

- عدم اعتبار الصحة والسلامة المهنية أحد الانشغالات التي يجب مراعاتها عند وضع استراتيجية المؤسسة حيث أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتبر وضع نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية رهان رابح بالنسبة لها. فوضع مثل هذا النظام من شأنه أن يقلل و يخفض من حدة وتكرار وقوع الحوادث والأمراض المهنية الناتجة عن العمل

- هذه الأمور نصت عليها قوانين وتشريعات العمل في الجزائر. وهذا يؤكد أن هذه قوانين وتشريعات تعتبر من ضمن الأمور المؤثرة بدرجة كبيرة في مسؤولية المؤسسات اتجاه عمالها

**3) الفرضية الثالثة : كي تبرهن عن مدى الجهد الذي تبذله المنظمة اتجاه العنصر**

**البشري، تعتمد المنظمة على الأدوات المناسبة لقياس وتقييم أدائها الاجتماعي من**

**خلال قياس مستوى اشباع رغبات العمال.**

تهدف الدراسة إلى التعرف على قيام المؤسسة من قياس مستويات الاشباع التي تحققها موارجه البشرية من خلال الاعتماد على المؤشرات التي تقيس بدقة مستويات الرضا الوظيفي. في هذا المجال تم دراسة مدى لجوء المؤسسة إلى الاعتماد على مجموعة المؤشرات التالية :

- قياس المؤسسة لمعدل التغيب لعمالها
- قياس المؤسسة لقدرتها على جذب واستقطاب اليد العاملة الكفوة
- قياس المؤسسة لصورتها وسمعتها من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية
- قياس المؤسسة لنوعية الحوار والتشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين
- قياس المؤسسة لمدى احترامها لقوانين وتشريعات العمل
- قياس عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى مجموع العمال
- قياس عدد الإطارات من الفئة النسوية نسبة إلى مجموع الإطارات
- قياس المؤسسة لعدد عمليات الطرد التعسفي
- قياس المؤسسة لعدد مناصب الشغل التي تم إنشاؤها
- قياس المؤسسة للكثلة الأجرية المخصصة للتكوين مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال
- قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل
- قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل مقسمة حسب طبيعتها
- قياس المؤسسة لتطور الأجور والامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال
- قياس المؤسسة لتطور عدد النزاعات ذات الطبع الاجتماعي
- قياس المؤسسة لعدد الاتفاقات الجماعية التي أجرتها مع الشركاء الاجتماعيين
- تخصيص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية
- تخصيص ميزانية موجهة لتشجيع الاستثمارات الحوارية
- قياس عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة في مجال إدماج سكان مناطق تواجدتها
- قياس عدد أيام العمليات التطوعية التي قامت بها المؤسسة

مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عرييج -  
- قياس العمليات التي قامت بها المؤسسة والتي تهدف إلى القضاء على كل أشكال المنافسة غير النزيهة

وقد لوحظ أنه بالنسبة لقياس أداءها الاجتماعي، فالمؤسسة محل الدراسة تركز على المؤشرات التي تتعلق بالأجور والامتيازات الاجتماعية المرتبطة بالأجور. فمن ضمن مجموعة المؤشرات المقترحة، لم يتم اختيار إلا المؤشرات التالية:

- حصص الأجور المخصصة للتكوين موزعة حسب الفئات المهنية للعمال

- المعدل السنوي للغياب موزع حسب الفئات المهنية

- عدد حوادث العمل موزعة خلال فترات السنة

في حين أن المؤشرات التي تتعلق بتقييم المستوى الاجتماعي غير مستعملة تماما.

## V. خلاصة الدراسة الميدانية والاقتراحات :

### 1. النتائج :

لقد بين التحليل أعلاه صحة فرضية واحدة وهي الأولى وعدم صحة الفرضيتين الثانية والثالثة التي قامت عليها الدراسة. فبالنسبة للفرضية الأولى فقد تبين أن الدولة الجزائرية أعطت الاهتمام الكافي للجانب التشريعي فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة كما أن المؤسسات محل الدراسة تربطها علاقات وطيدة مع السلطات العمومية من حيث احترام القوانين والتشريعات البيئية والاجتماعية. أما بالنسبة للفرضيتين الثانية والثالثة، فقد تبين أنه بالرغم من وجود سياسة رسمية لإدارة الموارد البشرية والاهتمام بالتدريب وتوفير ظروف العمل المناسبة ووجود آليات تسمح بتوفير الحماية الاجتماعية للأفراد ووجود هيئات تمثل العمال، إلا أن هذا لم تأتي نتيجة لانتهاج المؤسسة لسياسات رسمية تعلن عنها للمسؤولية الاجتماعية للشركات بل إن هذه الأمور نصت عليها قوانين وتشريعات العمل في الجزائر. وهذا يؤكد أن هذه القوانين وتشريعات تعتبر من ضمن الأمور المؤثرة بدرجة كبيرة في مسؤولية المؤسسات اتجاه عمالها. هذا بالنسبة للفرضية الثانية. أما عن الفرضية الثالثة، فالأداء الوحيد الذي يقاس حاليا في الجزائر هو الأداء الاقتصادي، أما الأداء المجتمعي على وجه العموم والأداء الاجتماعي على وجه الخصوص فلا يتم قياسه نهائيا وهذا بالرغم من أن إدخال أنظمة إدارة الجودة المطابقة للمواصفة القياسية الأيزو 9001 تشترط القيام بهذا القياس. إن من بين متطلبات هذه المواصفة هو ضرورة اعتبار الأفراد عنصرا ذو أهمية

في العملية الإدارية وبالتالي وجب التعرف على رغباته والعمل الدائم والمستمر على إشباعها، إلا عمليات قياس مستوى اشباع رغبات ورضا العمال لا يتم اللجوء إليها. بالمقارنة مع الدراسات السابقة، يمكن التأكيد على أن الواقع الجزائري يتشابه بدرجة كبيرة مع الواقع الفرنسي والتونسي ويعيد كل البعد عن النماذج الأنقلو ساكسونية. وما يؤكد ذلك هو ما يلي :

- أن البعد الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية غائب لدى المؤسسة المدروسة، وهذا هو واقع المؤسسات التونسية ؛
  - أن ما يميز المؤسسة المدروسة فيما يتعلق ببعض الممارسات المسؤولة اجتماعيا مصدره ما تفرضه تشريعات العمل في الجزائر. وهذا هو واقع الحال في المؤسسات الفرنسية. وكخلاصة، يمكن التأكيد على أن المؤسسة المدروسة تولي الاهتمام بإشباع رغبات العمال وتلبية متطلباتهم بمستويات منخفضة والسبب في ذلك يعود إلى التركيز فقط على احترام قوانين وتشريعات العمل المعمول بها في الجزائر. وكما هو معلوم فإن هذه الأخيرة لا تركز إلا على الحد الأدنى الواجب توفره واحترامه من طرف المؤسسة. وعليه، وجب التفكير في إجراءات إدارية أخرى تساعد في التحسين منها ولعل اللجوء إلى وضع أنظمة لإدارة الأمور المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية يمكنها من أن ترفع في مستويات الإشباع.
- 2. الاقتراحات :**

ومما سبق، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

### **(1) مقترحات موجهة للمسيري المؤسسات الاقتصادية :**

- يجب أن تكون المتطلبات ذات الصلة بالتخلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات جزءا من استراتيجية المؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسات مطالبة بتطوير سياسات للمسؤولية الاجتماعية للشركات
- على مسيري المؤسسات وعلى رأسهم مدراء الموارد البشرية أن يلعبوا دورا بالغا في تحسيس العمال جعل المؤسسة تتخلي بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بتكثيف جهودهم اتجاه العنصر البشري بتتقيفه وتدريبه على أحسن الممارسات المسؤولة اجتماعيا.

مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عرييج -

## 2) مقترحات موجهة للسلطات العمومية :

وبما أن التحلي بالمسؤولية الاجتماعية لا يقع على عاتق المؤسسة الاقتصادية لوحدها، فإن الدولة مطالبة أيضا بلعب دور آخر في هذا المجال إضافة إلى إصدار القوانين والسهر على تطبيقها. لذلك، فإن المطوب من الدولة أيضا أن تبادر إلى اتخاذ جملة من الأمور الأخرى لعل لأهمها ما يلي:

-إنشاء هيئة تسمى بالهيئة الوطنية للمسؤولية الاجتماعية من أهم أهدافها تبادل الخبرات وتنسيق الجهود وكذلك تعميم أفضل الممارسات في مجال إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية في إدارة المؤسسات.

-وضع جوائز للتميز تمنح للمؤسسات التي حققت تفوقا في مجال الاهتمام بالبيئة وبالخدمة المجتمعية.

-وضع مؤشر المسؤولية الاجتماعية للشركات يشجع بشكل كبير المؤسسات على الاهتمام بمجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث يكون هذا المؤشر بمثابة مرجع للمؤسسات يضمن الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية

-تأسيس معهد للمسؤولية الاجتماعية. ومن دواعي إنشائه تأهيل وتدريب إطارات المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات كما يتولى إدارة دورات تدريبية للمؤسسات الراغبة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في أماكن العمل.

## المراجع :

<sup>1</sup>Archie B CAROLL et Kareem M SHABANA, The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice, International journal of Management review, USA, 2010, p. 86., disponible sur le site internet [www.audencia.edu](http://www.audencia.edu), consulté le 11 janvier 2011.

<sup>2</sup>Archie B CAROLL, Corporate Social responsibility : evolution of a defitional construct, Business Society, USA, 1999, vol. 38, n° 3, p. 286, disponible sur le site internet : [www.bas-sagepub.com](http://www.bas-sagepub.com) at universitat autonoma de Barcelona, oct. 13, 2009.

<sup>3</sup>Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970. Copyright , 1970 by The New York Times Company, disponible sir le site internet communication responsable [www.communicationresponsable.fr](http://www.communicationresponsable.fr), consulté le 20 mai 2011.

<sup>4</sup>Keith DAVIS, The case for and against business assumption of responsibilities, The academy of management Journal, vol/ 16, n° 2, Jun 1973, p.312, disponible sur le site internet [www.audencia.edu](http://www.audencia.edu), consulté le 20 mai 2011.

<sup>5</sup>Archie B CAROLL, Op. Cit., p. 272.

<sup>6</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، فعاليات المؤتمر السنوي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص. 216.

<sup>7</sup> Christian Brodhag, Le développement durable, Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 mai 2002, p.2

<sup>8</sup> Commission des communautés européennes, livret vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, Bruxelles, Belgique, 2001, p.7.

<sup>9</sup> Union européenne, disponible sur le site : [www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/socdial/csr/csr\\_index.htm](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_index.htm), consulté le 09 novembre 2011.

<sup>10</sup> Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE » et Agence française de normalisation « AFNOR », Développement durable et entreprises, Editions AFNOR, France, 2003, p.12

<sup>11</sup> روبنز ريكويبر، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004، ص. 27-29

<sup>12</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1998، ص 147.

<sup>13</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 12

<sup>14</sup> نادر أحمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 17

<sup>15</sup> نبيل الحسيني النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1993، ص 18

<sup>16</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 9

<sup>17</sup> محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 32

<sup>18</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص 12

<sup>19</sup> Bernard CALISTI et Francis KAROLEWICZ, RH et développement durable : une autre vision de la performance, Editions d'Organisation, Paris, France, 2005, p. 10.

<sup>20</sup> Bernard CALISTI et Francis KAROLEWICZ, Op. Cit., p. 19.

<sup>21</sup> Benjamin DUBRION, questionner le développement de la gestion des ressources humaines dite « responsable » : une interprétation à la lumière du Old Institutionalism, XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010, Saint – Malo, France, p. 1.

<sup>22</sup> Amaury GRIMAND et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction ressources humaines, XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010, Saint – Malo, France, p. 7.

<sup>23</sup> Geneviève Ferrone et autres, Op. Cit., p 273.

<sup>24</sup> Anne Sophie FRAISSE et Sana GUERFEL-HENDA, la RSE : instrument de management des ressources humaines, 16ème conférence de l'AGRH, Paris – Dauphine, France, 15 et 16 septembre 2005, p. 16.

<sup>25</sup> Moez BEN YEDDER et Saloua SOUAI, La contribution stratégique de la Gestion des Ressources Humaines A la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Colloque international de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, 22 et 23 Mars 2009, p 9.

مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات  
الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج -

---

<sup>26</sup>Jean Yves SAULQUIN, la responsabilité des entreprises face aux enjeux sociaux, dans le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises sous la direction de Dominique WOLFF et Fabrice MALEON, Editions Lavoisier, 2008, p. 141 à 146.

<sup>27</sup>Amaury GRIMAND et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, Op. Cit., p. 7.

<sup>28</sup>Geneviève FERRONE et autres, Op. Cit., p 273.