

مساهمة إدماج متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات في تطوير إدارة

الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

– حالة المجمع الصناعي للسكاكين والصنابير والبراغي BCR –

د. العايب عبد الرحمان

وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2

ملخص :

تتناول هذه المقالة دراسة علاقة المسؤولية الاجتماعية للشركات بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر مع التركيز على دراسة حالة المجمع الصناعي BCR المختص في صناعة السكاكين والصنابير والبراغي كمثال يعكس الواقع الجزائري. وقد تبين من الدراسة أنه في المؤسسة المدروسة هناك ضعف في 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 بالمسؤولية الاجتماعية.

Résumé:

Le présent article traite de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des ressources humaines dans un contexte algérien, et ce à travers l'étude et l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines au sein du groupe industriel BCR, leader national des industries mécaniques. 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 exigences imposées par la législation de travail en vigueur en Algérie.

إن الملاحظ فيما يتعلق بممارسة المسؤولية الاجتماعية أن المؤسسات الاقتصادية 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 وتشريعات العمل كجزء من متطلبات التحلي بالمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية 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 المؤسسة الاقتصادية الأعمال في تطوير العاملين وتحسين حياتهم. 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 بهذه المسؤولية، فالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ليست مسؤولية الإدارة العليا لوحدها فقط أو إدارة واحدة دون غيرها من الإدارات، بل هي مسؤولية كل الأطراف الفاعلة بما فيها إدارة الموارد البشرية.

باقتحام مفهوم التنمية المستدامة عالم المؤسسات الاقتصادية، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وذلك بالسعي نحو التوفيق بين الأهداف الاقتصادية للمنظمة والمتطلبات البيئية والاجتماعية. إن درجة الاهتمام بالتنمية المستدامة من طرف المؤسسة الاقتصادية يعكس مستوى الوعي الذي تتحلى به المؤسسات الاقتصادية خدمة لغايات وأهداف كل من يكوّن البيئة العامة المحيطة بها، حيث أن هذه

الأخيرة تكون مستقرة ومزدهرة إذا استطاعت المؤسسة الاقتصادية أن تشبع رغبات كل الجهات التي تكون هذه البيئة وحققت 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.

1. الاطار العام للدراسة:

1. إشكالية البحث:

يعتبر العنصر البشري أحد الأطراف المهمة من ضمن مجموع أصحاب المصالح التي يتوجب على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بها والسهر على اشباع رغباتها، وهذا الاهتمام سينعكس 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 : هل يؤثر التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على تطوير إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟

ومن هذا السؤال الرئيسي تنبثق جملة من الأسئلة الفرعية وهي :

1) ماذا تمثل المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؟

2) ماذا تمثل المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للموارد البشرية ؟

3) أين تقع إدارة الموارد البشرية ضمن متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

4) كيف هو واقع المسؤولية الاجتماعية في ما يخص العنصر البشري على مستوى المجمع الصناعي لصناعة السكاكين والصنابير والبراغي 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. إن تحقيق هذا الأمر يتأتى بتطبيق ما تقتضيه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الحديثة والتي تضع العنصر البشري ضمن أولويات اهتمامات الإدارة الناجحة. فبقدر الاهتمام الذي توليه المؤسسات الاقتصادية لمواردها البشرية بقدر ما يكون الفرد داخل المؤسسة الاقتصادية عنصرا المسؤولا يساهم بشكل مباشر في جعل المؤسسة الاقتصادية 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 ما يلي:

- 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 المؤسسات الاقتصادية 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:

1) في ممارستها للمسؤولية الإجتماعية للشركات، تحترم المؤسسة الاقتصادية كل القوانين والتشريعات التي تحمي وتحفظ للعنصر البشري حقوقه الأساسية.

2) إن السعي نحو التحلي بالمسؤولية الإجتماعية يلزم على المؤسسة الاقتصادية اعتبارالعنصر البشري نو وزن استراتيجي هام داخل المؤسسة الاقتصادية.

3) كي تبرهن عن مدى الجهد الذي تبذله المؤسسة الاقتصادية اتجاه العنصر البشري، تعتمد المؤسسة الاقتصادية على الأدوات المناسبة لقياس وتقييم أداءها الاجتماعي من خلال قياس مستوى اشباع رغبات ورضا العمال.

5. خطة البحث:

تم تقسيم البحث الى خمسة أجزاء رئيسية وهي 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 وأثرها على تنمية الموارد البشرية.
- 4) مناقشة حالة المؤسسة المدروسة.
- 5) الخلاصة والنتائج والاقتراحات.

6. منهجية البحث:

في دراسة هذا الموضوع تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث أنه تم استخدام المنهج الوصفي في اجراء الدراسة النظرية للموضوع والتي اشتملت مراجعة لأهم المؤلفات العلمية ذات الصلة. وفي الجانب التطبيقي تم

استخدام 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 لكل من المدير العام ومدير الموارد البشرية للمجمع الصناعي محل الدراسة.
- 2) الاعتماد على المقابلة الشخصية مع كل من المسؤولين المذكورين أعلاه بغرض التعمق أكثر في تحليل الاجابات المتحصل عليها بواسطة الاستمارة.
- 3) جمع البيانات من مصادر مختلفة وأهمها الوثائق الداخلية.

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 حسب حادثة صدورها.

- 1) دراسة أي لونا بيشيونيان وري تا كازلوسكايت *Hona Buc'iu-niene and Ru-ta Kazlauskaite'm* (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؟ وقد توصلت 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 دورا استراتيجيا 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 دورا بالغ الأهمية في تحسيس العمال وتثقيمهم وتدريبهم على أحسن الممارسات المسؤولة إجتماعيا وذلك من خلال وضع خطط للمسؤولية الاجتماعية وتنفيذها ومراقبة تنفيذها.

(3) دراسة بن جمين ديبريون Benjamin DUBRION (2010) من فرنسا والتي جاءت تحت عنوان إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات: توضيح التطورات الحديثة في ظل الإشكاليات 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 الطرفان مستفيدان، العمال والمؤسسة.

(4) دراسة فانق لي كوك وكياولينق هي FANG LEE Cooke & QIALING He (2010) من الصين والتي جاءت تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة 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 & Amaury GRIMAND Isabelle VANDANGEON- DERUMEZ (2010) من فرنسا والتي جاءت تحت عنوان أدوات تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات وانعكاساتها على وظيفة الموارد البشرية. حاولت الدراسة الاجابة على الاشكالية التالية: " كيف تنعكس 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 مكملتها 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 مسؤولة 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 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.

(8) دراسة روبر كولون Robert COULON (2006) من فرنسا والتي جاءت تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية. جاءت هذه الدراسة للإجابة على الاشكالية التالية إلى أي مدى تقوم الشركات الفرنسية تطبق 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 المسؤولة اجتماعيا مصدرها الضوابط القانونية والتشريعية المفروضة على الشركات.

(9) دراسة آن صوفي فراس وسانا هندنا 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 الاشكالية 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 انتهاج تصرفات ذات علاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات من طرف إدارة الموارد البشرية لا يأتي طواعية بل تحت الضغوطات التي يفرضها المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى الإجراءات القانونية الرادعة.

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

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، أي أن الدولة تلعب دورا كبيرا في توجيه السياسات المتبعة من طرف مدراء المؤسسات.

(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 اجتماعيا، وهذا هو حال الصين وتونس.

3) إن لإدارة الموارد البشرية علاقة وثيقة بممارسة المسؤولية 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 توجيهين في تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات. فالتوجه الأول وهو ما تتفق حوله التعارف 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 بحثاً سنة 2010 يؤكد فيه أنه لحد هذه السنة تم احصاء أكثر من 37 تعريفاً أكاديمياً قدم للمسؤولية الاجتماعية للشركات (Caroll & 86) (Shabana, 2010)، نبدأ بعرض التعاريف الأكاديمية ثم ننتقل بعدها بتقديم التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات ذات الشأن. وعن التعاريف 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 (Caroll, 1999, 286)، 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

(Friedman, 1970). ومن وجهة نظر أخرى والتي يعد من أبرز 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 تكتفي بالارتباط المسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها. 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 (Davis, 1973, 312) ، ويرى كيث دافيس Keith DAVIS المسؤولية الاجتماعية أنها تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة (Caroll, 1999, 272) . 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 (Brodhag, 2002, 2) .

أما التعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات الدولية، فيمكن تقديم البعض منها، أولها تعريف الاتحاد الأوروبي حيث يعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات أن تقرر الشركات طواعية بأن تكون طرفا فاعلا 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 بالمؤسسة الاقتصادية والذين قد يؤثرون في توفير المتطلبات التي تساهم في نجاحها (commission des communautés européennes, 2011).

وعرفها المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها 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 (ORSE & AFNOR, 2003, 12) وعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بأنها الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا ، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل (ريكوبير، 2004، 27).

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. أما بالنسبة للتعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات، فيلاحظ أنه لا يوجد نقاط توافق بينها، أي أن كل واحد منها يركز على موضوع لم يتناوله تعريف آخر. كما أن معظمها يركز على مسألة الحد الأدنى وهو الذهاب الى أبعد مما تقرضه القوانين والتشريعات.

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) 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.

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

أما من جهتنا، فإننا نتبنى 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 المجالات التي تؤدي إلى إشباع رغبات الموارد البشرية للمؤسسة من صحة وسلامة مهنية وتكوين 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:

يعرف المورد البشري على أنه مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال

بحماس واقتناع (السلمي، 1998، 147). وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة الاقتصادية والأفراد الذين يعملون بها (كشواي، 2006، 12). وهناك من يعتبرها بأنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقاتهم في المؤسسة الاقتصادية، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم (أبو شيخة، 2001، 17). ويمكن تعريفها علي أنها "نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المؤسسة الاقتصادية محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المؤسسة الاقتصادية، وحتى ساعة تركه لها، فهي تسعى إلى الحصول علي أفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد التي يخدم إغراضها (عقيلي، 1996، 9).

ومن 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 (سلطان، 2003، 32):

- التوسع و التطور 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 ومسئولة.

- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.
- يعتبر العنصر البشري محددًا أساسيًا لتحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وبالتالي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية توجيه الأداء البشري والتأثير 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 (بربر، 1997، 12):

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.

- المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المؤسسة الاقتصادية.

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 المؤسسة الاقتصادية 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 المؤسسات الاقتصادية 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 بالدراسة وجهات نظر مختلفة يمكن التطرق إلى أهمها. فمنهم من أطلق على إدارة الموارد البشرية التي تتحلّى بالمسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية المستدامة (Calisti & Karolewicz, 2005, 10)، ويرى فيه صاحبها أن دورها يتمثل في تلبية التطلعات الشرعية للأفراد في مجالات إدارة التغيير وتحفيزهم وإدماجهم في شؤون المؤسسة الاقتصادية وتدريبهم على أثارها على المجتمع بصفة عامة ووضع خطط لوقاية وحماية المنشآت بغرض التقليل من المخاطر البيئية (Calisti & Karolewicz, 2005, 19). 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 (Dubrion, 2010, 1). وهناك من يرى أن مجالات التدخل تنحصر في أمور محددة وهي الصحة والسلامة المهنية ومكافحة كل أشكال التمييز في العمل (Grimand & Vandangeon-Derumez, 2010, 7). ويرى آخرون أنه من أجل تحقيق ذلك تستعين المنظمات بمجموعة من الأدوات أهمها برامج تكوين وتدريب وحركية الأفراد (Féronne, 2004, 273). 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 المؤسسة الاقتصادية 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 (Fraise & Guerfel-Henda, 2005, 16). 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 الأساسي فيه ويكون ذلك بالسعي الدائم والمستمر لتجنييد قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم للمنظمة، ولكي يكون ذلك لابد وأن يسند للمصالح المختصة بإدارة الموارد البشرية المسؤوليات المنوطة بها التي يجب عليها الاهتمام المتزايد بالإبداع أولا ثم بالإدارة بالمشاركة وإدارة الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة. وهذا 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 معينين بتطبيقها أو الخضوع لها (Ben Yedder, 2009, 9). وقد قام أحد الباحثين البارزين في مجال المسؤولية الاجتماعية

للشركات بإحصاء جملة الممارسات التي تسمح بالتحلي 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 وتمهيش بجميع أشكاله وإدماج الأفراد المنتمين إلى الأقليات وكذلك العدالة في الوصول إلى المناصب العليا بغض النظر عن الجنس أو العرق. أما الأجور فتشمل تحقيق المساواة والعدالة في منح الأجور كما تشمل منح المكافآت والعلوات 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 المؤسسة الاقتصادية 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 (Saulquin, 2008, 146)

وفي مجال تحقيق التناسق بين سياسات الموارد البشرية والممارسات الحسنة للتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فقد طور بعض الباحثين نماذجا تتيح ذلك. وأهم نموذج هو الذي جاء به كل من مارتوري وكروزبي Crozet & Martory والذي يرى فيه مختصون أنه بمثابة دليل يسمح بالتحكم في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي بواسطتها يمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات (Grimand & Vandangeon-Derumez, 2010, 7). ويخلص الجدول الموالي هذا النموذج.

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
	تركيبة الأجر	الاعتراف بالمهارات المكتسبة واثميتها
الترقية الاجتماعية للعنصر البشري	طبيعة ونوعية مناصب العمل	اعطاء 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 المعاقة
	إدارة المسار المهني للعمال	
	التكوين والتدريب	ترقية وتطوير الاعتراف بالخبرات والمهارات المكتسبة تدريب العمال على التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال
	ظروف وتنظيم العمل	وضع مخطط لتحسين ظروف العمل تطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية و الحياة العائلية التركيز على بناء منظمة متعلمة
	التغيب	وضع برامج للوقاية من التغيب
	دوران العمل	إجراء استقصاءات تسمح بالتعرف على أسباب ترك العمال لوظائفهم داخل المؤسسة الاقتصادية
	الصورة والسمعة الداخلية	إجراء استقصاءات تسمح بقياس المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة الاقتصادية
	الصورة والسمعة الخارجية	تطوير للشراكة 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 المعروضة أعلاه يتضح أن للتخلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات أثرا مباشرا على العنصر البشري من خلال الدور الذي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تلعبه. فالمؤسسات الاقتصادية

حتى وإن كان تعظيم الأرباح لصالح المساهمين يبقى هو هدفها الأسى، إلا أنها مطالبة بخلق مناصب عمل جديدة والمحافظة على تلك الموجودة وتوفير الحماية للعمال في مجالات عديدة. كما أنها مطالبة بالاهتمام التكوين 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 المؤسسة الاقتصادية رهان كسب ثقة عمالها. أما الثالث فهو أن يصبح العامل عنصرا مسؤولا داخل المؤسسة الاقتصادية يتحمل المسؤولية مثله مثل مسؤولي المؤسسة الاقتصادية. وبرفع هذه التحديات الثلاثة، فإن المؤسسة الاقتصادية تكون قد كسبت رهانا مهما من رهانات التنمية المستدامة وهو أن تحقق البعد الاجتماعي لهذه التنمية.

ومنه نخلص إلى أن العنصر البشري يعتبر مصدر ثروة للمؤسسة، وأن علاقة هذه الأخيرة به 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 لابد 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 المؤسسة الاقتصادية. أما الفوائد الاقتصادية على المدى البعيد فيمكن حصرها في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحسين الأداء وبالتالي نتائجها. أما الفوائد الاقتصادية على المدى القصير فتكمن في ارتفاع مستويات الإنتاجية (Féronne, 2004, 273). ومنه تبرز مكانة ودور إدارة الموارد البشرية في تحمل الأعباء التي تقع على المؤسسة الاقتصادية اتجاه المجتمع تحقيقا للبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة. كما يبرز أن 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. وتتحمل هذه المسؤولية تكون المؤسسة الاقتصادية قد خطت خطوة نحو تحقيق التوافق بين المتطلبات الاقتصادية والالتزامات الاجتماعية بل وحتى المجتمعية.

IV. مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية:

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

من بين المؤسسات الاقتصادية التي ظهرت الى الوجود نتيجة السياسة التنموية للجزائر، المؤسسة الوطنية لانتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR. لقد انبثقت هذه المؤسسة من اعادة هيكلة أحد أكبر الاقطاب الصناعية في الجزائر في سنوات السبعينات من القرن الماضي وهو الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOME، حيث وبموجب المرسوم الوزاري رقم 83-08 المؤرخ يوم 01 جانفي 1983 تم تأسيس هذه المؤسسة. وعند تأسيسها ورثت المؤسسة ثلاثة وحدات انتاجية وهي وحدة اللوالب والبراغي والصنابير لعين الكبيرة ووحدة اللوالب والبراغي والصنابير بواد ارهيو ووحدة اللوالب والبراغي الموجودة بالشرافة ولاية الجزائر. كما ورثت مشروع قيد الانجاز وهو مصنع صناعة السكاكين الموجود ببرج منايل بولاية بومرداس. ولقد تكفلت الشركة السويسرية OERLIKON BUHRLE IPO بانجاز كل الوحدات

الانتاجية للمؤسسة وفق صيغة المنتج باليد. كما لم تكن المؤسسة تتحكم مباشرة في أسواقها، فقد كانت تتكفل حصريا بالإنتاج وفق مخطط سنوي محدد مسبقا في حين يتكفل متعاملون آخرون بالتسويق. لقد كان هذا حاجزا ساعد في تأزم الوضع المالي للمؤسسة إذ كانت تعاني من عجز مالي منذ نشأتها، حيث أن سياسة التسويق هذه أدت إلى تكديس المنتجات مما أدى إلى تكوين مخزونات مهمة واللجوء إلى السحب على المكشوف لمواجهة مصاريف الإستغلال. وفي سنة 1990، استفادت المؤسسة من إجراءات استقلالية المؤسسات وأصبحت مؤسسة اقتصادية عمومية. وبين سنوات 1991 و1995، استفادت المؤسسة من تمويل من البنك العالمي الغرض منه تأهيل المؤسسة وذلك بتحسين تنافسياتها الصناعية. وكان من بين أهم المحاور التي يغطيها التمويل تدعيم و تطوير حصص من السوق واعداد تنظيم المؤسسة وتطوير شبكة تجارية وانهاج سياسة تجارية وتقليص تكاليف المنتجات وتنمية المواد البشرية بالرفع من المهارات الادارية والانتاجية. كما وأنه بين سنة 1996 وسنة 2000، لجأت المؤسسة إلى تنفيذ مخطط تقويم بغرض التحسين من الوضع المالي للمؤسسة. وكان من بين نتائجه تقليص عدد العمال بشكل ملحوظ حيث تم الاستغناء عن مجموع اليد العاملة العاطلة وتقلص عدد العمال بالثلث. وقد ساعد هذت المخطط بتحسين بعض مؤشرات الأداء المالي منها ارتفاع نسبة استغلال الطاقة الانتاجية ومعدل نمو رقم الأعمال. أما بين سنة 2001 و2006، انتهجت المؤسسة مخطط جديد لتحسين أداءها تمحور حول التنازل عن بعض الأصول المادية غير المستغلة وتحويل المؤسسة إلى مجمع صناعي حيث اصبحت وحداته الانتاجية الأربعة فروعاً تمتاز بالاستقلالية المالية والقانونية، كما تم انشاء فرع جديد يهتم بالأمور التجارية للمجمع. إلى غاية نهاية سنة 2010، بلغ عدد عما المجمع 1257 عامل.

2. أدوات وطرق البحث العلمي المستعملة في إجراء الدراسة الميدانية:

في إجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على استمارة، وفيما تم الاعتماد على سلم ليكرت في تصنيف الإجابات المتحصل عليها، حيث أنه بالنسبة لكل فرضية تم اقتراح نوع معين من الإجابات. هذه الأخيرة، وبالنسبة لكل فرضية، هي كالتالي:

- الفرضية الأولى: نعم = 1، لا = 0، دون إجابة = دون علامة
- الفرضية الثانية: موجودة ومتحكم فيها = 4، مشروع انتهى منه وهو في مرحلة الانطلاق = 3، مشروع قيد التنفيذ = 2، ضمن المشاريع المستقبلية للمؤسسة = 1، لا يوجد اهتمام بها = 0
- الفرضية الثالثة: نعم بشكل دائم على فترات منتظمة = 2، حسب الطلب = 1، أبدا = 0

يتم الحصول على النتائج باعتماد الطريقة الإحصائية التالية:

- حساب القيمة القياسية للمجال والتي تساوي العلامة القصوى حاصل ضرب عدد الأسئلة في أعلى وزن للسؤال والذي هو 1 بالنسبة للفرضية الأولى و4 بالنسبة للفرضية الثانية و2 بالنسبة للفرضية الثالثة
- حساب العلامة الحقيقية المتحصل عليها والتي تساوي مجموع القيم المعطاة للأسئلة بعد تفرغ استمارة الاستبيان.
- حساب مؤشر على شكل نسبة مئوية وفق العلاقة الرياضية التالية:

$$100 \times \frac{\text{مجموع قيم الإجابات المتحصل عليها}}{\text{القيمة القياسية للمجال}}$$

3. 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 المؤسسة الاقتصادية 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.

وقد جاءت الاجابات على الشكل التالي :

الجدول رقم 2: الإجابات المتحصل عليها الخاصة بالفرضية الأولى

دون	لا	نعم	المتغيرات الفرعية
		1	وجود قوانين وتشريعات تنظم علاقات العمل داخل المؤسسة
		1	وجود قوانين وتشريعات عمل تضمن الحقوق الأساسية للعمال بما فيها ممارسة حق الإضراب
		1	وجود قوانين وتشريعات تضمن الوقاية الصحية والأمن في وسط العمل
		1	وجود قوانين وتشريعات تمنع حظر العمل الجبري وعدم التمييز وحظر تشغيل الأطفال
		1	وجود قوانين وتشريعات تضمن ممارسة الحق النقابي
-	-	5	العلامة المتحصل عليها = 5
			العلامة القصوى = 5
			المعدل = 100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

من الإجابات أعلاه، فإن 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.

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 وممارسة حق الإضراب
- القانون المتعلق بعلاقات العمل
- القانون المتعلق بممارسة الحق النقابي
- 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 ووضعها حيز التنفيذ الفعلي، وهي تخص المجالات عديدة أهمها حظر العمل الجبري والحرية النقابية وحماية الحق النقابي والتفاوض الجماعي والمساواة في ميدان الأجور وعدم التمييز ووسن العمل وحظر تشغيل الأطفال.

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 المؤسسة الاقتصادية 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 المدى 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.

وقد جاءت الاجابات على الشكل التالي:

الجدول رقم 3: الإجابات المتحصل عليها الخاصة بالفرضية الثانية

لا يوجد اهتمام	ضمن المشاريع المستق	مشروع انتمى منه وهو في	مشروع قيد التنفيذ	موجودة ومتحكم فيها	المتغيرات الفرعية
	1				وجود سياسة واضحة ورسمية لإدارة الموارد البشرية
				4	الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية من خلال الاعتماد على مخططات تكوين وتدريب تتماشى والاحتياجات الحقيقية للأفراد والمؤسسة
				4	مراعاة الاتفاقية الجماعية للمؤسسة لكل العناصر التي تسمح بتحقيق المساواة في حساب الأجور والحوافز
		2			وجود إجراءات مكتوبة تنظم كيفية تسيير المسار المهني للعامل
		2			وجود إجراءات تنظم الترقية داخل المؤسسة بما يخدم تحقيق أهدافها ويرفع من مستويات رضا العمال
			3		وجود قنوات للحوار مع العمال خدمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة
0					تطبيق نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية يوفر ظروف العمل المناسبة
				4	السهر على وجود توافق بين الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية وعمليات التوظيف
				4	السهر على توفير ظروف العمل المناسبة
				4	وجود آليات تسمح بتوفير الحماية الاجتماعية ومنح الامتيازات للأفراد
				4	وجود هيئات تمثل العمال يتم من خلالها ربط قنوات الاتصال الفعال مع العمال
		2			وجود آليات تسهر المؤسسة من خلالها إلى السعي نحو إشباع رغبات العمال

	1				وجود الاتصال الفعال بين الإدارة والعمال بحيث من خلاله يتم إعلام العمال بكل القرارات الإستراتيجية
				4	مراعاة مصالح العمال عند الدخول معهم في مفاوضات حول محتويات الاتفاقية الجماعية للمؤسسة
	1				العمل على قياس مستوى رضا العمال
0	3	6	3	28	مجموع العلامات المتحصل عليها = 40
					العلامة القصوى = 60
					المعدل = 67,66%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان
إن النسبة المتحصل عليها تعتبر فوق المتوسطة وتبين أنه في المجال الاجتماعي، تقوم المؤسسة بالانتهاج، وبصفة طوعية، سياسات واضحة في مجالات محدودة وهي:

- تحسين ظروف العمل خاصة الصحة والسلامة المهنية
 - تحسين ظروف الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين
 - تحديد سياسات ملائمة لإدارة الموارد البشرية
- وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الاهتمام بالموارد البشرية يرتبط بالدور الذي توليه للحوار والتشاور خاصة مع ممثلي العمال من لجنة مساهمة أو نقابة تفاديا 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 راجح بالنسبة لها. فوضع مثل هذا النظام من شأنه أن يقلل ويخفض 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 المؤسسة الاقتصادية اتجاه العنصر البشري، تعتمد المؤسسة الاقتصادية على الأدوات المناسبة لقياس وتقييم أداءها الاجتماعي من خلال قياس مستوى اشباع رغبات العمال.

تهدف الدراسة إلى التعرف على قيام المؤسسة من قياس مستويات الاشباع التي تحققها لموارحها 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.

وقد جاءت الاجابات على الشكل التالي :

الجدول رقم 4: الإجابات المتحصل عليها الخاصة بالفرضية الثالثة

أبدا	حسب الطلب	نعم بشكل دائم	المتغيرات الفرعية
		2	قياس المؤسسة لمعدل التغيب لعمالها
0			قياس المؤسسة لقدرتها على جذب واستقطاب اليد العاملة الكفوة
0			قياس المؤسسة لصورتها وسمعتها من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية
0			قياس المؤسسة لنوعية الحوار والتشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين

أبدا	حسب الطلب	نعم بشكل دائم	المتغيرات الفرعية
0			قياس المؤسسة لمدى احترامها لقوانين وتشريعات العمل
0			قياس عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى مجموع العمال
		2	قياس عدد الإطارات من الفئة النسوية نسبة إلى مجموع الإطارات
		2	قياس المؤسسة لعدد عمليات الطرد التعسفي
		2	قياس المؤسسة لعدد مناصب الشغل التي تم إنشاؤها
		2	قياس المؤسسة للكتلة الأجرية المخصصة للتكوين مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال
		2	قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل
		2	قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل مقسمة حسب طبيعتها
		2	قياس المؤسسة لتطور الأجور والامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال
		2	قياس المؤسسة لتطور عدد النزاعات ذات الطبع الاجتماعي
		2	قياس المؤسسة لعدد الاتفاقات الجماعية التي أجرتها مع الشركاء الاجتماعيين
0	0	20	العلامة المتحصل عليها = 20
			العلامة القصوى = 30
			المعدل = 67,66%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

ومما هو مبين أعلاه، إلا حظ أنه حتى وإن كانت نسبة 67,66% تعتبر فوق المتوسط إلا أنه يغلب عليها التركيز على المؤشرات التي تتعلق بالأجور

والامتيازات الاجتماعية المرتبطة بالأجور دون غيرها من المؤشرات التي تدل على مدى الاهتمام بالعنصر البشري. 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. وبالتالي يمكن الحكم على أن قياس الأداء الاجتماعي غير كاف.
- V. خلاصة الدراسة الميدانية والاقتراحات:

I. 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 إشباع 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 الأنقلساكسونية. 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 بالتحلي 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 تتحلي بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بتكثيف جهودهم اتجاه العنصر البشري بتثقيفه وتدريبه على أحسن الممارسات المسؤولة إجتماعيا.

2) مقترحات موجهة للسلطات العمومية :

- وبما أن التحلي بالمسؤولية الإجتماعية لا يقع على عاتق المؤسسة الاقتصادية لوحدها، فإن الدولة مطالبة ايضا بلعب دور آخر في هذا المجال إضافة إلى إصدار القوانين والسهل على تطبيقها. لذلك، فإن المطبوع من الدولة أيضا أن تبادر إلى اتخاذ جملة من الأمور الأخرى أهمها 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 :

باللغة العربية :

- 1) بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997
- 2) ريكوبير، روبنز. كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004
- 3) سلطان، محمد. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2003
- 4) السلبي، علي. إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1998
- 5) عقيلي، عمر وصفي. إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996
- 6) كشواي، باري. إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 7) نادر أحمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001

باللغات الأجنبية :

- 1) BEN YEDDER , M & SOUAL. S. La contribution stratégique de la Gestion des Ressources Humaines à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Colloque international de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion. 22 et 23 Mars 2009
- 2) BRODHAG. C. Le développement durable. Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy). Mulhouse. France. 23 mai 2002
- 3) CALISTI. B. et KAROLEWICZ. F. RH et développement durable : une autre vision de la performance. Editions d'Organisation. Paris. France. 2005
- 4) CAROLL , A B. et SHABANA. K M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts. research and practice. International journal of Management review. USA. 2010
- 5) CAROLL. A B. Corporate Social responsibility : evolution of a defitional construct. Business Society. USA. 1999. vol. 38. n° 3
- 6) DAVIS. K. The case for and against business assumption of responsibilities. The academy of management Journal. vol/ 16. n° 2. Jun 1973
- 7) DUBRION. B. 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. Saint – Malo. France . du 17 au 19 novembre 2010
- 8) FÉRONE G. & al. Ce que développement durable veut dire. Éditions d'Organisation. Paris. France. 2004
- 9) FRAISSE. A S & GUERFEL-HENDA. S. La RSE : instrument de management des ressources humaines. 16eme conférence de l'AGRH. Paris – Dauphine. France. 15 et 16 septembre 2005

- 10) FRIEDMAN. M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine. September 13. 1970.
- 11) GRIMAND. A. & VANDANGEON-DERUMEZ. I. Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction ressources humaines. XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements. nouvelle GRH. Saint — Malo. France. 17 au 19 novembre 2010
- 12) Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE » et Agence française de normalisation « AFNOR ». Développement durable et entreprises. Editions AFNOR. France. 2003
- 13) SAULQUIN. J Y. 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
- 14) Union européenne. disponible sur le site : www.europa.eu.int/_comm/employment_social/socdial/csr/csr_index.htm .consulté le 09 novembre 2011