



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
فرع إدارة الأعمال

الموضوع:

استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد
البشرية
- دراسة حالة بعض مؤسسات القطاع الإلكتروني الجزائري -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت إشراف: الأستاذ الدكتور
زرقين عبود

من إعداد: المترشح
بلاليلة ربيع

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
محي الدين شيرة	أستاذ محاضر -	جامعة أم البواقي	رئيسا
عبود زرقين	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
منصف بن خديجة	أستاذ محاضر -	جامعة سوق أهراس	عضوا
مصطفى بودرامة	أستاذ محاضر -	جامعة سطيف	عضوا
نصر الدين عيساوي	أستاذ محاضر -	جامعة أم البواقي	عضوا
أوبكر بوسالم	أستاذ محاضر -	المركز الجامعي ميله	عضوا

السنة الجامعية: 2018/2017



شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، راجيا السداد و الثبات من
العلي القدير و بعد:

أتقدم بأسما عبارات الشكر و التقدير إلى كل من كان عوناً و سنداً لي خلال
مسيرتي في إنجاز هذا البحث، و أخص بالذكر كل من:

الأستاذ الدكتور: زرقين عبود الذي قبل مهمة الإشراف على هذه الأطروحة و
أفادني كثيراً بتوجيهاته و نصائحه القيمة، جزاه الله عني كل خير؛

كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة العربي بن
مهدي (أم البواقي) و جامعة محمد الشريف مساعدية (سوق أهراس)؛

الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة؛

كل عمال الإعارة بالمكتبة الجامعية في سوق أهراس و أم البواقي.

ربيع بلايلية

الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من:

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما؛

زوجتي الحبيبة؛

أفراد العائلة الكريمة؛

طلاب العلم أينما كانوا وحيثما وجدوا.

ربيع بلايلية

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	فهرس المحتويات
XIII	فهرس الجداول
XIX	فهرس الأشكال
XXIII	فهرس الملاحق
أش	الإطار العام للدراسة
ت	أولا- طرح الاشكالية
ت	ثانيا- فرضيات الدراسة
ث	ثالثا- أهمية الدراسة
ث	رابعا- أسباب اختيار الدراسة
ج	خامسا- أهداف الدراسة
ح	سادسا- حدود الدراسة
ح	سابعا - منهج الدراسة
ح	ثامنا - الدراسات السابقة
ز	تاسعا - مساهمة الدراسة
س	عاشرًا- تقسيمات الدراسة
س	الحادي عشر- صعوبات الدراسة
1	الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
3	المطلب الأول: التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
3	الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
5	الفرع الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
8	الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ضوء المواصفة العالمية
10	المطلب الثاني: سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
11	الفرع الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأهدافها
15	الفرع الثاني: المناهج الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
17	الفرع الثالث: نماذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
26	المطلب الثالث: تحديات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
26	الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و النهوض بالتنمية
29	الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية
34	الفرع الثالث: الشراكة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
38	المبحث الثاني: مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل التجارب الدولية
38	المطلب الأول: المصطلحات الأساسية الشبيهة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
38	الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة
40	الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و مواطنة الشركات

42	الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و أخلاقيات العمل.....
44	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
44	الفرع الأول: البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
54	الفرع الثاني: البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
58	الفرع الثالث: البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
61	المطلب الثالث: أبرز التجارب الدولية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
61	الفرع الأول: تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
68	الفرع الثاني: تجارب بعض الدول النامية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
73	الفرع الثالث: تجارب بعض الدول العربية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
78	المبحث الثالث: الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
78	المطلب الأول: المعايير المتعددة للإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
79	الفرع الأول: مبادرة الإبلاغ العالمية.....
80	الفرع الثاني: المعيار الخاص.....
81	الفرع الثالث: الدليل الفرنسي.....
81	الفرع الرابع: المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.....
81	الفرع الخامس: المواصفة القياسية.....
82	الفرع السادس: المعيار المرجعي للنظام البيئي.....
83	المطلب الثاني: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.....
86	المطلب الثالث: قياس و تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية.....

87	الفرع الأول: وكالة KLD (Kinder, Lydenberg & Domini)
88	الفرع الثاني: وكالة VIGEO
91	خلاصة الفصل
92	الفصل الثاني: مدخل تمهيدي لتنمية الموارد البشرية
93	تمهيد
94	المبحث الأول: المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
94	المطلب الأول: تطور الفكر الإداري للموارد البشرية
94	الفرع الأول: أهم المحطات التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية
97	الفرع الثاني: دمج وظيفة إدارة الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة
102	الفرع الثالث: مفهوم الهضبة الوظيفية ومقاييسها
107	المطلب الثاني: أهداف وظيفة الموارد البشرية وتشريع العمل الجزائري
107	الفرع الأول: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
112	الفرع الثاني: الحقوق والواجبات القانونية للعامل الجزائري
114	الفرع الثالث: الأهداف المتوخاة من إدارة الموارد البشرية
115	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه استراتيجية إدارة الموارد البشرية
115	الفرع الأول: الاستثمار في رأس المال الاجتماعي في ظل تأثير التكنولوجيات الجديدة
118	الفرع الثاني: نقل المعرفة العالمية من خلال شبكات الموارد البشرية
120	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية في تنمية الموارد البشرية

120	المطلب الأول: السياق التاريخي لتطوير تنمية الموارد البشرية.....
120	الفرع الأول: ظهور المصطلح و امتداد تعريفه تاريخيا.....
128	الفرع الثاني : الفرق بين التنمية البشرية و تنمية الموارد البشرية.....
130	الفرع الثالث : التنمية البشرية المستدامة.....
133	المطلب الثاني: استراتيجية تنمية الموارد البشرية.....
134	الفرع الأول: تطور استراتيجية تنمية الموارد البشرية.....
139	الفرع الثاني: نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية.....
140	الفرع الثالث: استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل للتعليم الاستراتيجي.....
141	المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.....
142	الفرع الأول: تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية.....
144	الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية على صعيد الاقتصاد الوطني.....
145	المبحث الثالث: الطرق الحديثة لتنمية الموارد البشرية.....
145	المطلب الأول: التدريب و تنمية الكفاءات البشرية.....
146	الفرع الأول: تعريف التدريب و أنواعه.....
147	الفرع الثاني: الخطوات الأساسية في تدريب الموارد البشرية.....
154	الفرع الثالث: أهمية التدريب في تنمية الكفاءات البشرية.....
160	المطلب الثاني: تنمية المسار الوظيفي.....
160	الفرع الأول: مفهوم المسار الوظيفي.....

161	الفرع الثاني: خطوات ووسائل تنمية المسار الوظيفي
163	الفرع الثالث: نموذج تنمية المسار الوظيفي
166	المطلب الثالث: تقييم أداء الموظفين
166	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
168	الفرع الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء وإدارة الأداء
170	الفرع الثالث: طرق وأساليب تقييم أداء الموظفين
174	خلاصة الفصل
175	الفصل الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و تنمية الموارد البشرية
176	تمهيد
177	المبحث الأول: المبادرات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
177	المطلب الأول: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كشكل من أشكال الالتزام الاجتماعي
177	الفرع الأول: تعريف استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
180	الفرع الثاني: شروط نجاح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
182	الفرع الثالث: استراتيجيات الالتزام الاجتماعي
188	المطلب الثاني: الادارة الاستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
188	الفرع الأول: الإدارة المستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية
199	الفرع الثاني: دور القيادة في بناء المؤسسات المستدامة
200	الفرع الثالث: أهم النماذج المستدامة المعتمدة في بناء المؤسسات المستدامة

204	المطلب الثالث: المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
204	الفرع الأول: مرحلة التخطيط و تحديد سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
207	الفرع الثاني: نشر و تنفيذ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات
210	الفرع الثالث: تقييم واستدامة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
213	المبحث الثاني: بناء العلاقات العامة في مواجهة القضايا الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
213	المطلب الأول: نحو تبني أرضية متكاملة ومحفزة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
213	الفرع الأول: استجابة نظام الإدارة المتكامل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
219	الفرع الثاني: التشبيك مع أصحاب المصلحة كخطوة حاسمة في بناء استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
222	الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية
225	المطلب الثاني: المحاور الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
225	الفرع الأول: المستويات الاستراتيجية الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
227	الفرع الثاني: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين التأثيرات القانونية والأداء الاجتماعي ..
228	الفرع الثالث: المسؤولية البيئية في صلب استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
232	المطلب الثالث: الاستراتيجيات الاتصالية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
232	الفرع الأول: الاستراتيجيات الاتصالية وفق نموذج رولر
233	الفرع الثاني: نموذج الاستراتيجيات الثلاثة للاتصال حول المسؤولية الاجتماعية
235	الفرع الثالث: نموذج رينو وشاندون

237	المبحث الثالث: تصميم نموذج مقترح لتأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تنمية الموارد البشرية.....
238	المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.....
238	الفرع الأول: الرسالة الموجهة نحو مجالات المسؤولية الاجتماعية.....
240	الفرع الثاني: تحديد الأهداف العامة من تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
242	الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية.....
248	الفرع الرابع: شعار المؤسسة.....
250	المطلب الثاني: الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار برامج تنمية مواردها البشرية.....
250	الفرع الأول: التدريب و تنمية الكفاءات البشرية.....
255	الفرع الثاني: إدارة المسار الوظيفي.....
258	الفرع الثالث: التحفيز على السلوك الأخلاقي.....
259	الفرع الرابع: تقييم أداء العاملين.....
260	الفرع الخامس: الصحة و السلامة المهنية.....
263	خلاصة الفصل.....
264	الفصل الرابع: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الالكترونية الجزائرية.....
265	تمهيد.....
266	المبحث الأول: منهجية البحث و اجراءات الدراسة الميدانية.....

266	المطلب الأول: القطاع الإلكتروني الجزائري بين الواقع و تحديات التطوير
266	الفرع الأول: تعريف الصناعة الالكترونية وأهميتها الاستراتيجية
268	الفرع الثاني: واقع القطاع الإلكتروني في الجزائر
272	الفرع الثالث: سبل تطوير الصناعة الالكترونية الجزائرية
273	المطلب الثاني: نموذج مقترح لأثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لبعض مؤسسات القطاع الإلكتروني الجزائري على تنمية مواردها البشرية
273	الفرع الأول: تبسيط نموذج الدراسة المقترح
274	الفرع الثاني: فرضيات الدراسة الميدانية
277	الفرع الثالث: التعاريف الاجرائية لمتغيرات النموذج
279	المطلب الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
279	الفرع الأول: تعريف مجتمع الدراسة
280	الفرع الثاني: عرض و تقديم عينة الدراسة
284	الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
292	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
292	المطلب الأول: تحليل البيانات الأساسية للعينة و خصائصها
292	الفرع الأول: تحليل بيانات العينة وفقا لمتغير الجنس
293	الفرع الثاني: تحليل بيانات العينة وفقا لمتغير العمر
295	الفرع الثالث: تحليل بيانات العينة وفقا لمتغير الخبرة

296	الفرع الرابع: تحليل بيانات العينة وفقا لمتغير قسم الانتماء الإداري
298	المطلب الثاني: تحليل فقرات محاور الاستبيان
298	الفرع الأول: تحليل الإجابات لفقرات المحور الأول
306	الفرع الثاني: تحليل الإجابات لفقرات المحور الثاني
313	الفرع الثالث: تحليل الإجابات لفقرات المحور الثالث
322	المبحث الثالث: الاختبار الاحصائي للفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
322	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
322	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيتين الفرعيتين لها
325	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيتين الفرعيتين لها
331	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية
339	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
339	الفرع الأول: مناقشة نتائج المحور الأول من الاستمارة
340	الفرع الثاني: مناقشة نتائج المحور الثاني من الاستمارة
342	الفرع الثالث: مناقشة نتائج المحور الثالث من الاستمارة
343	المطلب الثالث: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة
347	خلاصة الفصل
348	الخاتمة
350	أولا: نتائج الدراسة

352	ثانيا: اقتراحات الدراسة.....
353	ثالثا: آفاق الدراسة.....
355	قائمة المراجع
374	قائمة الملاحق
432	الملخصات
433	الملخص باللغة العربية.....
434	الملخص باللغة الفرنسية.....
435	الملخص باللغة الإنجليزية.....

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
01	المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية	05
02	معايير تحديد الاستثمار الأخلاقي	51
03	مؤشرات تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات	54
04	تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في بريطانيا	62
05	المبادرات الفرنسية في مجال المسؤولية الاجتماعية	64
06	الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة في الفترة الممتدة بين 1995-2005	67
07	نطاق تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الصين	72
08	تحديد درجة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاضعة للتقييم	90
الفصل الثاني		
09	نماذج العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية و استراتيجية الأعمال	101
10	ملخص تعاريف تنمية الموارد البشرية	122
11	الخريطة الادارية لتنمية الموارد البشرية	127
12	تسلسل نضج تنمية الموارد البشرية في المؤسسات	144
13	اتجاهات تقييم التدريب	151
14	مستويات كيرك باتريك لتقييم التدريب	153
15	خطوات تنمية المسار الوظيفي	162
الفصل الثالث		

16	ناقل الاستدامة الاستراتيجية: العلاقات بين أهداف الاستدامة والكفاءات	193
17	المقارنة بين استراتيجيات الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية	234
الفصل الرابع		
18	قائمة أهم المؤسسات الإلكترونية في الجزائر	271
19	توزيع مجتمع الدراسة بين اجمالي الموظفين و الطاقم الإداري	280
20	تصنيف الاستثمارات	280
21	تقسيم الفقرات بين المحاور الثلاثة للاستبيان	286
22	اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة نوع التوزيع	287
23	معامل ارتباط سبيرمان فيما بين المؤشرات المكونة لكل محور، و فيما بين المحاور الثلاثة	287
24	معامل الثبات الفا كرونباخ لقياس درجة الانسجام داخل فقرات الاستبيان	290
25	قياس ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية	291
26	توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الجنس	293
27	توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر	294
28	توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الخبرة	296
29	توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير قسم الانتماء الإداري	297
30	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المتعلق بالتوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإلكترونية محل الدراسة	299
31	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة برسالة المؤسسات الإلكترونية محل الدراسة	303

304	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالأهداف العامة للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة	32
305	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة	33
306	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بشعار المؤسسات الالكترونية محل الدراسة	34
307	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني المتعلق بمستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة	35
310	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالمستوى الممانع في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة	36
311	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالمستوى الدفاعي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة	37
312	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالمستوى التكميلي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة	38
313	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بمستوى المبادرة التطوعية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة	39

313	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث المتعلق بأثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية	40
318	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بتدريب و تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة	41
319	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بتنمية المسار الوظيفي في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة	42
320	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالتحفيز على السلوك الأخلاقي في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة	43
321	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بتقييم أداء العاملين في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة	44
322	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالصحة و السلامة المهنية في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة	45
324	النتائج الإحصائية لمعامل ارتباط سبيرمان بين بعدي استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية و متغيرات تنمية الموارد البشرية	46
326	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	47

327	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية الموارد البشرية	48
329	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر متغيرات التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية الموارد البشرية	49
331	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية الموارد البشرية	50
333	نتائج اختباري مان ويتي و ويلكوكسون للعينة المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس	51
334	نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية في طبيعة التوجه و المستوى الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير العمر	52
336	نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية في طبيعة التوجه و المستوى الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير الخبرة	53
338	نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية في طبيعة التوجه و المستوى الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير قسم الانتماء الإداري	54
343	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	55

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الفصل الأول		
01	محور التطور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	04
02	المؤيدون و المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية	07
03	لحة تخطيطية عن مواصفة الأيزو المستقبلية 26000	10
04	هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البلدان النامية	14
05	مستويات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	17
06	النموذج ثنائي الأبعاد (الاجتماعي-الاقتصادي) للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	19
07	النموذج الاجتماعي، الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	20
08	خط الأساس الثلاثي و التنمية المستدامة	24
09	شراكة المسؤولية الاجتماعية بين القطاعين العام و الخاص	35
10	تطور المنظور: الكفاءة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة	44
11	المبادئ التوجيهية ذات الصلة بمبادرة الإبلاغ العالمية	80
12	نموذج نظام الإدارة البيئية للمواصفة ISO 14001	82
الفصل الثاني		
13	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	97
14	استراتيجية الموارد البشرية	100
15	النشاطات المتعلقة بالوظيفة	110
16	النشاطات المتعلقة بالعاملين	112

126	تنمية الموارد البشرية في إطار تنظيم المؤسسة و بيئتها	17
130	النهج التحليلي للتنمية البشرية	18
140	صياغة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بناء على نموذج الدائرة المستمرة	19
147	مصفوفة الموقف الإداري لتحديد الاحتياجات التدريبية	20
154	سلسلة المقدرات الفردية	21
165	نموذج تنمية المسار الوظيفي	22
الفصل الثالث		
185	المحتوى الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	23
186	اقتراح Boiral المتعلق بإدماج ISO 14001 في ممارسات الإدارة	24
187	مصفوفة استراتيجيات الالتزام الاجتماعي لرجال الأعمال	25
188	النسخة الديناميكية لاستراتيجيات مصفوفة الالتزام الاجتماعي للمؤسسات	26
196	تحليل SWOT الموجه نحو الموارد	27
200	بوصلة الاستدامة من منظور القيادة الاستراتيجية المستدامة	28
201	بناء المنظمة المستدامة	29
202	نموذج الإدارة الاستراتيجية المستدامة من منظور استراتيجية الريادة	30
203	نموذج الإدارة الاستراتيجية الناضجة	31
204	المراحل الثلاثة لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	32
205	المراحل المختلفة للتدخل في الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية	33

206	الاستراتيجية المطبقة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	34
214	الجوانب الأساسية للنظام المتكامل QSE	35
216	الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة	36
218	الغاية من المعايير المختلفة لنظام الإدارة المتكامل	37
221	نموذج التغيير الحواري كمدخل استراتيجي لتنفيذ حوارات أصحاب المصلحة نحو تحقيق النتائج	38
227	استراتيجيات تعامل المؤسسات الاقتصادية مع المسؤولية الاجتماعية	39
228	مواقف المؤسسات الاقتصادية وفق التزامها القانوني وأدائها الاجتماعي	40
229	الاستراتيجية البيئية في المؤسسات الاقتصادية	41
231	مصفوفة الحماية البيئية المستدامة	42
237	مستويات الاتصال الاجتماعي في نموذج "رينو" وشاندون"	43
242	التوازن بين الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية	44
244	أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية	45
الفصل الرابع		
274	نموذج مقترح لأثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية على تنمية مواردها البشرية	46
293	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس	47
295	خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر	48
296	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	49
298	خصائص عينة الدراسة حسب متغير قسم الانتماء الإداري	50

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الفصل الرابع		
01	الاستمارة المعتمدة في الدراسة الميدانية	375
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة	390
03	اختبار طبيعة التوزيع باستخدام Kolmogorov-Smirnov	391
04	معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول	392
05	معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني	393
06	معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثالث	394
07	معامل الثبات ألفا كرونباخ العام	396
08	طريقة التجزئة النصفية	397
09	تحليل البيانات الأساسية للعينة و خصائصها	398
10	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول	400
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني	409
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث	414
13	النتائج الإحصائية لمعامل ارتباط سيرمان بين بعدي استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية و مؤشرات تنمية الموارد البشرية	423
14	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	425
15	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية	426

427	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	16
428	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	17
429	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة	18
430	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة	19
431	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة	20

الإطار العام للدراسة

تعد المسؤولية الاجتماعية من المسائل الهامة التي تهدف إلى استدامة الأنشطة الاقتصادية و الاستفادة من النمو الاقتصادي بشكل عادل، حيث أنها أضفت بعدا جديدا للتنمية الاقتصادية و تطويرا في فكر المنافسة الحديثة، الأمر الذي كان له أثر واضح على دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، و انطلاقا من ذلك ارتكز التسيير الحديث على البحث عن تحقيق التناغم بين القوى الداخلية و الخارجية والوصول إلى حد التوافق بين أهداف مختلف المصالح بما يحقق السياسة التنموية الكلية، و يمنح الأفضلية في بناء القدرة التنافسية التي تكسب المؤسسات مركزا تنافسيا قويا يؤهلها للتحكم في مجريات السوق و بناء قواعد المنافسة.

وتمثل مسألة الاهتمام بالموارد البشري و تنمية قدراته إحدى القضايا الاجتماعية التي تظال العديد من المؤسسات الاقتصادية لاسيما التي تنتهج مبدأ المواطنة في سياستها، على اعتبار أن مثل هذه الممارسات تشكل توجهها استراتيجيا مهما في بناء ثلوث المسؤولية الاجتماعية و تحسين علاقة المؤسسات بالمجتمع الذي تنشط فيه، بما يحررها من القيود المجتمعية التي يمكن أن تخلق لها عوائق تسويقية نتيجة ممارساتها غير العادلة، و في هذا الإطار يرى العديد من المفكرين أن بناء شرعية المؤسسات الاقتصادية فيما يتعلق بالجانب الاجتماعي لابد أن ينطلق من داخلها من خلال الاهتمام بمواردها البشرية باتجاه حماية المجتمع ككل، بحيث يسلط البعض منهم الضوء على الفوائد التي ستضاف إلى قضية تعزيز المركز التنافسي من خلال كسب ولاء العاملين و تحسين أداؤهم، مع تقليل ضغوط المحيط الاجتماعي نتيجة الانخراط في خدمته و تحقيق رفاهيته، بيد أن حساسيته و اضطرابه يشكلان تهديدا لأداء المؤسسات و استمراريتها في الأجل الطويل.

ولقد تزامن ذلك بالبحث عن بناء استراتيجيات ملائمة للمسؤولية الاجتماعية ضمن الجهود الرامية إلى تنمية الموارد البشرية، و التي تعكسها برامج تأهيل الكفاءات و الارتقاء بمستوى العاملين و تطوير مهاراتهم الفنية والتقنية في إطار العمل المستمر على توفير الترتيبات اللازمة لتحسين بيئة العمل مع التأكيد على الأمن الوظيفي، وغيرها من الأبعاد التي تضمن التنفيذ الجيد لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أجل تحسين الأداء الكلي و بلوغ أهداف اجتماعية ذات منفعة هامة تضاف إلى جملة الأهداف المسطرة، سيما و أن تميز الأداء لم يعد يقتصر على تحقيق النمو و زيادة الفوائد المالية فقط بل تجاوز ذلك ليشمل الفعالية الاقتصادية، العدالة الاجتماعية والحماية البيئية.

أولاً: طرح الاشكالية

في ظل الضغوطات التي فرضتها الاستدامة على المؤسسات الاقتصادية أصبحت هذه الأخيرة مسؤولة اجتماعيا أكثر من أي وقت مضى، و هو الأمر الذي اقترن بضرورة البحث في تطوير إدارة الموارد البشرية بسبب أهمية هذا المورد الاستراتيجي و قدرته على تحديد فرص نجاح المؤسسات الاقتصادية و بقائها، حيث أن تحقيق التوافق بين جملة الأهداف المالية و المجتمعية يستدعي بناء استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية بغية الالتزام بسلوك مسؤول تجاه كافة الأطراف ذات المصلحة خاصة الموارد البشرية لكونها تشكل حلقة هامة في سلسلة الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة.

انطلاقاً من ذلك وعلى ضوء ما تقدم يمكن بلورة معالم اشكالية البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

✓ هل يترتب على تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية أثر ايجابي بخصوص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الالكترونية الجزائرية محل الدراسة؟

ويمكن إعادة صياغة هذه الاشكالية في مجموعة أسئلة فرعية على النحو الآتي:

- 1) هل تولي المؤسسات الالكترونية الجزائرية محل الدراسة الأهمية اللازمة لتنمية مواردها البشرية في اطار سعيها نحو تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية؟
- 2) هل يؤثر البعدان الأساسيان لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية (التوجه الاستراتيجي، و مستويات الالتزام الاستراتيجي) على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الالكترونية الجزائرية محل الدراسة؟
- 3) هل تعتمد المؤسسات الالكترونية الجزائرية محل الدراسة على استراتيجية طوعية لممارسة مسؤوليتها الاجتماعية بهدف تنمية مواردها البشرية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

صيغت و صممت فرضية عامة ومجموعة من الفرضيات الفرعية نرى أنها تشكل أكثر الإجابات احتمالاً على الاشكالية المعتمدة في البحث وعلى الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

✓ تؤثر ايجابيا استراتيجية المسؤولية الاجتماعية من خلال البعدين (التوجه الاستراتيجي، و مستويات الالتزام الاستراتيجي) على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الالكترونية الجزائرية محل الدراسة؛

من أجل الحصول على إجابات شاملة يقتضي الأمر تجزئة هذه الفرضية العامة إلى ثلاث فرضيات فرعية على

النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية الجزائرية محل الدراسة و تنمية مواردها البشرية؛

- الفرضية الفرعية الثانية:

تعزى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الالكترونية الجزائرية محل الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي للاستراتيجية الطوعية للمسؤولية الاجتماعية؛

- الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية الجزائرية محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا متعدد الأبعاد التنموية حيث أنها تركز على المؤسسة الاقتصادية باعتبارها اللبنة الأولى في بناء الاقتصاد، وقد تضمن هذا المدخل مقارنة حديثة في بناء التوجه الاستراتيجي المسؤول اجتماعيا تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، ليتجاوز بذلك التفكير التقليدي القائم على اعطاء الجانب المالي أهمية كبيرة و تحقيق الأرباح فقط نحو السعي إلى تحقيق التناغم بين المحاور الأساسية للتنمية المستدامة، و التي تعكسها استراتيجية واضحة المعالم بخصوص مسؤولية المؤسسة الاجتماعية تجاه مواردها البشرية خاصة على اعتبار أن العنصر البشري يمثل هدف التنمية و غايتها في آن واحد .

رابعا: أسباب اختيار الدراسة

إن مبررات وأسباب اختيار الباحث لهذا الموضوع تكمن فيما يلي:

1- نقص الوعي المؤسساتي نتيجة للتجاوزات الأخلاقية و القانونية التي تمارسها بعض المؤسسات الاقتصادية ضد عمالها من تعسف وانتهاك لحقوقهم، سيما تلك التي يفتقر مسيروها لمنهج المواطنة في سلوكياتهم بالنظر الى طغيان البعد المالي في التفكير الاقتصادي و الذي ظل لعديد السنوات يعطي لربحية المؤسسات وزن هام على حساب باقي المؤشرات الأخرى للأداء الشامل؛

- 2- المكانة التي حظيت بها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المستوى العالمي خاصة بعد اختلال التوازن بين النمو الاقتصادي و الحماية البيئية، متسببة فيه كبريات المؤسسات خاصة و ما لذلك من أثر سلبي على التغيرات المناخية التي أصبحت تشكل هاجسا كبيرا أمام الحكومات و المؤسسات على حد سواء؛
- 3- ضرورة التطوير المستمر لإدارة الموارد البشرية بهدف تكيفها تزامنا مع تقييد المؤسسات الاقتصادية ببناء استراتيجيات مسؤولة اجتماعيا في ظل انفتاح الأسواق العالمية، مع مراعاة تنمية المورد البشري و الحرص على حمايته الاقتصادية و المجتمعية من خلال السهر على تدريبه و توفير ظروف العمل المناسبة له لزيادة إنتاجيته و درجة ولائه؛
- 4- ضبط الممارسات الفعالة للمسؤولية الاجتماعية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و التي تشكل عائقا لها في مساهمة مختلف التحولات العالمية، مع تفادي الاضطرابات الاجتماعية التي غالبا ما يكون مصدرها من الداخل بسبب الاضراب عن العمل و عدم الرضا الوظيفي؛

خامسا: أهداف الدراسة

من جملة الأهداف التي يسعى اليها الباحث نذكر ما يلي:

- 1- إبراز الأهمية المترتبة عن المسؤولية الاجتماعية في اطارها الاستراتيجي لا سيما في مجال تحسين أداء العاملين، من خلال تهيئة بيئة العمل المناسبة للإبداع و تشجيع كل المبادرات المسؤولة اجتماعيا سواء الفردية أو الجماعية منها؛
- 2- تحليل العلاقة التكاملية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية و تنمية الموارد البشرية نظريا و تطبيقيا، بالإسقاط على واقع بعض المؤسسات الجزائرية لكونها في حاجة ماسة إلى تكوين عمالها و تطوير مروتهم وفق متطلبات التنمية المستدامة لما لذلك من أثر ايجابي على تميز الأداء و تحسين المركز التنافسي لها؛
- 3- تغطية الجانب المتعلق بممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الالكترونية الجزائرية، ومحاولة التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المؤسسات الاقتصادية التي تنتهج نفس المنهج الرامي إلى السلوك الأخلاقي و حماية مصالح كل الأطراف المعنية بما في ذلك المورد البشري على اعتباره ذو وزن اقتصادي و اجتماعي هام في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

سادسا: حدود الدراسة

يقتصر نطاق البحث من حيث شموليته على حدود زمنية ومكانية:

أ- **الحدود الزمنية:** تحصلت على موافقة إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة في بداية شهر جوان من 2017، وقد تمكنت من استرجاع الاستثمارات الموزعة على بعض أفراد الطاقم الإداري لمعالجتها احصائيا؛

ب- **الحدود المكانية:** تم اجراء هذه الدراسة على مستوى المؤسسات الالكترونية الستة التالية: (CONDOR, ABABOU, IRIS, ATLAS, BRAND, GEANT) والتي تتموقع في المنطقتين الصناعيتين لولايي سطيف و برج بوعرييج، على اعتبار أنها عينة تمثيلية للمؤسسات الجزائرية الناشطة في هذا القطاع وبالتالي فإنه يمكننا تعميم نتائجها على باقي المؤسسات الالكترونية الأخرى التي لم يسعفنا الحظ في بلوغها نظرا لصعوبة الحصول على موافقة إجراء الدراسة الميدانية فيها .

سابعا: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم و طبيعة الموضوع حيث كانت المصادر المكتبية بما في ذلك الكتب العربية و الأجنبية، المؤتمرات و الملتقيات العلمية، و المواقع الالكترونية الموثوقة أساسا لبناء المتن البحثي من الناحية النظرية، أما بخصوص الدراسة الميدانية فقد صممنا استمارة استبيان بهدف الالمام بمحاور الدراسة الرئيسية، كما جمعنا كافة المعطيات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة بالاستناد على المقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية للوقوف على واقعها و مقارنته بما هو وارد في الجانب النظري للتوصل إلى جملة من النتائج، التي سيتم على أساسها تقديم توصيات نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المسؤولين في هذه المؤسسات .

ثامنا: الدراسات السابقة

1- **دراسة عزيزون زهية** بعنوان: التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007 .
أظهرت نتائج الدراسة أن الموارد البشرية تعتبر همزة الوصل بين مختلف الموارد و أن تحقيق الرضا الوظيفي يشكل أحد الاهتمامات الرئيسة التي ينبغي توافرها في المؤسسة من خلال عملية التحفيز لضمان ولاء عمالها في ظل البحث

المستمر عن التوافق بين الحوافز و الدوافع، و بالإسقاط على المؤسسة محل الدراسة تبين غياب المبادئ الأساسية في تطبيق نظام الحوافز مما كان له أثر سلبي على حالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة من إطارات، أعوان التحكم و التنفيذ خاصة فيما يتعلق بالحوافز المادية التي كان لها تأثير بالغ مقارنة بالحوافز المعنوية كما ارتبط ذلك أيضا بالعوامل الشخصية للعاملين.

نوجز أهم نتائج هذه الدراسة كالتالي:

أ- يشكل التحفيز أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تدفع العمال إلى بذل مجهودات أكثر، شرط أن تقوم هذه العملية على أسس موضوعية و علمية تندرج ضمن نظام التحفيز؛

ب- ميول المؤسسة محل الدراسة إلى استخدام الحوافز المادية أكثر لتحفيز العمال على حساب المعنوية منها التي يمكن أن تخلق عوائق لها في الأجل الطويل.

2- دراسة حسين يريقي بعنوان: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

تناولت الدراسة أهمية تنمية الموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات و استدامتها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال تدريب الموارد البشرية و تأهيلها من حيث المهارات، الخبرات، السلوكيات لتنفيذ كافة العمليات، وذلك بالاعتماد على تحديد احتياجات تنمية الموارد البشرية و تدعيم برامج تطويرها و تدعيمها لزيادة كفاءتها و بناء قدراتها ضمن نسق متكامل مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة يوجه منافستها نحو العالمية، و هذا ما يتطلب مرونة أكبر في إدارة الموارد البشرية و تمتعها بقدر عالي من الاستجابة الإيجابية لمختلف التغيرات الداخلية و الخارجية، و لقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية الملخصة فيما يلي:

أ- تدرك إدارة المؤسسة بأهمية استشراف المستقبل و التنبؤ بالتغيرات المحتملة سواء الداخلية أو الخارجية، إذ أنها تعطي لإدارة التغيير وزن هام في مجارة مختلف المفاجآت الاستراتيجية التي تمكنها من التحكم في معطيات السوق و بناء قواعد المنافسة أحيانا؛

ب- تضع المؤسسة إدارة الموارد البشرية في صميم اهتماماتها حيث أنها تعمل على تطوير الكفاءات و زيادة المهارات الفردية سيما و أنها تنافس على المستوى الدولي مؤسسات رائدة في مجال إنتاج الحروقات؛

ج- لا تساهم الموارد البشرية في تصميم السياسات و البرامج التنفيذية ما يجعلها في علاقة أحادية من جانب واحد مع الإدارة العليا فيما يخص المشاركة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية و التشغيلية.

3- دراسة عبد الرضا ناصر محسن المالك بعنوان: أبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة و دورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.

بينت الدراسة أن استجابة أصحاب القرار لحاجات و توقعات أصحاب المصالح يدفعهم إلى المزيد من الاهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية و التخطيط لها ضمن الاستراتيجية العامة للأعمال، بالنظر إلى المنافع المترتبة عن الأداء المجتمعي و تأثيره المباشر على الأداء الاقتصادي و تدعيم الميزة التنافسية المستدامة، ولقد أظهرت نتائج التحليل الميداني بصورة شاملة غياب استراتيجية منتظمة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المدروسة و اعتمادها على ممارسات لنشاطات اجتماعية في بعض جوانب الأعمال فقط، و يمكن تلخيص النتائج النظرية التي توصلت إليها الدراسة عموماً في:

أ- الاهتمام المتزايد من طرف أصحاب القرار بالمسؤولية الاجتماعية لما لها من تأثير واضح على الأداء الكلي للمؤسسات؛

ب- العمل على التوفيق بين مصالح مختلف الأطراف يدفع الميسرين إلى تطبيق الممارسات المسؤولة اجتماعياً؛

ج- نظراً للمنافع المتأتية من المسؤولية الاجتماعية أصبحت نشاطاتها تدار و توجه من قبل الإدارة العليا و تضعها في صلب استراتيجيتها؛

د- سعي المؤسسات إلى تطوير استراتيجية اجتماعية تنطلق من الاستجابة لحاجات و توقعات أصحاب المصالح بالموازاة مع الاستراتيجية الكلية.

4- دراسة ضيافي نوال بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، 2010.

إن أهم ما توصلت إليه الدراسة تمثل في توافر العديد من المداخل الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه العاملين، و على اعتبار أن الموارد البشرية تمثل بعداً مهماً ضمن جملة الأبعاد الداخلية فإن الاهتمام بإدارتها، توفير ظروف العمل المناسبة لها، خلق التوازن بين الحياة المهنية و الشخصية، ضمان الصحة و الأمن في العمل و التأمينات الاجتماعية و غيرها من الممارسات المختلفة تؤمن تحقيق الرضا الوظيفي، و بالتطبيق على بعض المؤسسات الجزائرية استنتجت الطالبة وجود بعض النقائص فيها لعدم التزامها بالمعايير و الشروط اللازمة للعمل، و يمكن إيجاز نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- أ- على الرغم من الاختلاف النظري للتعريف في تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أنها تتقارب في تحديد الجانب الأخلاقي والالتزام بالقوانين كإطار عام لمواطنة المؤسسات و سلوكها المسؤول اجتماعيا؛
- ب- ضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية حتى تكون محل رقابة المؤسسات الحكومية والمجتمع المحلي على حد سواء؛
- ج- عدد الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و ضرورة أخذها بعين الاعتبار لزيادة درجة ولائهم و تحسين مستوى آدائهم.

5- دراسة شاطر شفيق بعنوان: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز- جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، 2010.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الكمي و النوعي للعاملين تبعا لطبيعة المناخ التنظيمي السائد، حيث أنه كلما توفرت فرق العمل المنسجمة في ظل التعاون و الثقة المتبادلة كلما أدى ذلك إلى تحسين إنتاجية العمل، و لقد تناولت هذه الدراسة المصادر المتعددة لضغوط العمل فمنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة، إذ غالبا ما تتفاعل فيما بينها لتؤثر على المورد البشري، و لقد توصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية في المؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل ومن أهم العوامل المتسببة في ذلك: ضعف المسار الوظيفي، ضعف المشاركة في صنع القرار، حالات التغيير، تباين عبء العمل و غياب العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى المتغيرات التكنولوجية مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، و قد توصل الطالب إلى أهم النتائج التالية:

- أ- يعد الرضا الوظيفي من أصعب المهمات التي تقع على عاتق الميسرين، على اعتبار أن الرضا الحالي في فترة معينة لا يمكن أن يستمر بالضرورة مستقبلا؛
- ب- يمثل الرضا الوظيفي مدخل استراتيجي في دعم أداء المؤسسة و زيادة إنتاجيتها؛
- ج- مساهمة المداخل الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، و التمكين في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية و بالتالي التقليل من الاضطرابات الاجتماعية التي قد تشهدها المؤسسة من اضطرابات و تعيب.

6- دراسة Floriane Bouyoud بعنوان: الادارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، المعهد الوطني للفنون و الحرف (CNAM)، مخبر البحث في آفاق الاستراتيجية والتنظيم (LIPSOR)، باريس، 2010.

خلصت الدراسة إلى ضرورة البحث عن تحقيق أداء شامل للمؤسسات الاقتصادية في ظل الأبعاد الاستراتيجية الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية: البعد الاقتصادي، الاجتماعي، و البيئي الملازمة لتمييز الأداء و تحسينه، حيث أن المسؤولية الاجتماعية لا تنشأ عن حالات عشوائية أو الزامية بل هي عبارة عن تخطيط منهجي، طوعي يترجم في الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية ضمن اطار سوسيواقتصادي للأداء الشامل و لا يتعلق الأمر بالبعد الاجتماعي أو البيئي فقط.

نوجز أهم ما توصل إليه الباحث في النقاط الثلاثة التالية:

أ- يقاس الأداء الكلي للمؤسسات الاقتصادية من خلال مؤشرين أساسيين يتمثلان في الفعالية و الكفاءة في تحقيق الأهداف المسطرة و التي تترجم في العلاقة بين المنتجات المتحصل عليها و مختلف التكاليف المترتبة عنها سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، بيئية؛

ب- يمثل الفرق الأساسي بين النتائج المباشرة للأداء الشامل و النتائج المحتملة في الفترة المقدرة للتوصل إليهما، فالنتائج المباشرة تعكسها النتائج القابلة للقياس في المدى القصير مثل: الانتاجية، الفعالية، القدرة التنافسية الحالية، مردودية التمويل الذاتي في الأجل القصير بينما النتائج المحتملة يتم تقديرها في الأجل المتوسط أو الطويل كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة، التكنولوجيات الجديدة، القدرة التنافسية في الأجل الطويل، كفاءات الموارد البشرية . . . الخ؛

ج- إذا كانت المؤسسة تركز على تحقيق النتائج المباشرة بما في ذلك النتائج المالية فقط فهي تخاطر بتوازنها في الأجل الطويل، و عليه فهي مجبرة على خلق نوع من التنسيق بين مختلف النتائج المسطرة بما يساهم هذا التوازن في تنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

7- دراسة مشعلي بلال بعنوان: دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة SAT PAP ALIF لتحويل الورق و البلاستيك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011.

تناولت هذه الدراسة مسألة تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و ذلك بالتركيز على دعم سلامتها المهنية و توفير الظروف المناسبة للعمل في ظل حتمية البحث عن تدنية الحوادث المهنية إحدى مظاهر الاختلال المؤسساتي التي يجب التحكم فيها ولو بشكل جزئي، ولقد أفضت الدراسة الميدانية إلى أهم النتائج التالية:

- أ- ارتفاع نسبة تعرض العمال للحوادث المهنية؛
- ب- التراجع المحسوس في تطبيق برامج السلامة المهنية في المؤسسة محل الدراسة بسبب عدم اهتمام المسؤولين؛
- ج- التأثير السلبي للحوادث المهنية على نفسية العاملين و انعكاسه على أدائهم؛
- د- تدني مستويات الرضا الوظيفي للعمال بما يؤدي إلى مستويات أداء متدهورة.

تاسعا: مساهمة الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أهم التحديات الحالية التي تعترض نشاط المؤسسات الاقتصادية نتيجة تسارع وتيرة التغير في شتى المجالات، خاصة المتعلقة بالموارد البشرية والتي عرفت تطورا مدهلا في إدارتها حين أصبح المورد البشري يشكل أساس التغير المخطط لمواجهة مختلف التطورات التنموية الحاصلة، فإعادة التمتع في السوق لم يعد يقتصر على الجوانب الاقتصادية البحتة فقط بل تجاوز ذلك ليشمل كافة الجوانب الاجتماعية و البيئية، و هو ما ترتب عليه إعادة النظر في بعض المفاهيم الإدارية و ابتكار نماذج تسييرية حديثة ترسم من خلالها المؤسسة الاقتصادية حدودا جديدة مع محيطها المتغير، وتوفق بها بين أهداف الأطراف ذات المصلحة وفق صيغة متوازنة لا تضر بمصالحها الأساسية بالاستناد إلى مقارنة استراتيجية في ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية بالشكل الإرادي و المخطط الذي يضمن لها تفادي مشاكل العشوائية و الارتجالية في صياغة الأهداف المجتمعية، بحيث سنلقي في دراستنا الضوء على المورد البشري و كيفية تنميته المستدامة لمقتضيات السوق الحديثة و تغير أذواق المستهلكين، و ذلك عن طريق بعث الكفاءات باتجاه نشاطات جديدة كبعد أساسي في خلق القيمة و دعم الميزة التنافسية في إطار تطوير المرونة الاستراتيجية، بالموازاة مع عملية التحفيز الفعال و الارتقاء بأداء العاملين إلى غاية الوصول بهم إلى درجة الرضا الوظيفي عن ممارستهم اليومية، مع تحسين ظروف العمل و هو ما يعبر عن تحقيق نقلة نوعية في تنمية الأفراد في الوقت الراهن تحت مظلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأبعادها الرئيسية الثلاثة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، و البعد البيئي)، أما الدراسة الميدانية فقد خصصناها للقطاع الإلكتروني الجزائري بإسقاطها على واقع بعض مؤسسات هذا القطاع وذلك لما يشهده هذا الأخير من تطورات متسارعة يعكسها قصر دورة حياة منتجاته ما يستوجب التركيز على تحقيق تنمية متكاملة في العنصر البشري واستدامة إدارته.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

انطلاقا من المبررات السابقة جاءت الدراسة في مقدمة وأربعة فصول بالإضافة إلى خاتمة عامة تحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها:

- **الفصل الأول تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:** وقد تطرقنا فيه إلى إبراز أهمية هذه الأخيرة من حيث سياستها، أبعادها، نماذجها وطرق ممارستها، لبلوغ التوافق بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية مع مراعاة مصالح الأصحاب الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسات مع إبراز طرق قياس الأداء الاجتماعي وكيفية تحقيق الشرعية في ظل التجارب العالمية الرائدة؛

- **الفصل الثاني تحت عنوان مدخل تمهيدي لتنمية الموارد البشرية:** حيث أبرزنا من خلال مباحثه المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة المورد البشري من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية بصفتها عامل إنتاجي حاسم للنجاح التنافسي و تحسين الانتاجية، وكذا طرق تنمية و تطوير مثل هذا المورد بانتهاج أحدث الطرق الإدارية بما في ذلك التدريب و تنمية الكفاءات البشرية، تنمية المسار الوظيفي و تقييم الأداء العاملين؛

- **الفصل الثالث تحت عنوان استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و تنمية الموارد البشرية:** وقد حاولنا من خلاله الربط بين استراتيجية النجاح الممارسات الاجتماعية للمؤسسات و تنمية مواردها البشرية بإسقاط الضوء على كل من التوجه و الالتزام الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية و المؤسسات الالكترونية خاصة؛

- **الفصل الرابع تحت عنوان دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الالكترونية الجزائرية:** و ذلك بغية تشريح واقع القطاع الالكتروني الجزائري باعتباره قطاع استراتيجي يتعين علينا البحث في معوقات نجاحه، بغية الوصول إلى الحلول المناسبة التي تتوافق و خصوصية مؤسساتنا الوطنية.

وفي الختام تمكن الباحث من تلخيص محتوى هذه الدراسة العلمية في مختلف جوانبها في الاستنتاجات العامة التي تم التوصل إليها، وتقديم الاقتراحات التي يراها تساهم في إبراز الأهمية المترتبة عن المسؤولية الاجتماعية في شقها الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية.

الحادي عشر: صعوبات الدراسة

واجهت الباحث صعوبتان عمليتان أثناء قيامه بإنجاز هذه الدراسة يوردهما فيما يلي:

1- قلة المراجع المتعلقة بالشق الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية سواء باللغة العربية أو الأجنبية نظرا لحداثة الموضوع و قلة الأبحاث و الدراسات المتعلقة به؛

2- صعوبة الحصول على موافقة إجراء الدراسة الميدانية بعدة مؤسسات الكترونية مثل: شركة TCL، و شركة Space وغيرهما مع تحفظ الكثير من المسؤولين الإداريين على ملء الاستمارات، وكذلك امتناعهم عن الإدلاء ببعض المعلومات التي يراها الباحث مفيدة في إثراء هذه الدراسة، وحيثهم في ذلك حساسية الموضوع وارتباطه بالجانب التنافسي لمؤسساتهم، ومع ذلك حاول الباحث التغلب على هذه الصعوبات و احتواء مختلف العراقيل التي وقفت حائلا أمامه بالشكل الذي ممكنه من إنجاز دراسته في الوقت المناسب.

وفي الأخير نأمل أن يكمل البحث بالقدر الكافي من الدراسة و النجاح، لإيماني الخالص بأن هدف التنمية في الأول و الأخير هو خدمة الإنسان.

الفصل الأول

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تمهيد:

مع تزايد الضغوطات المجتمعية التي أصبحت تواجه المؤسسات الاقتصادية في عالم الأعمال، تطور معها مفهوم المسؤولية الاجتماعية وطرق ممارستها وذلك بإعادة التفكير في سبل الانتقال من النظرة الضيقة القائمة على معالجة الآثار البيئية المترتبة عن الأنشطة الانتاجية إلى صياغة سياسة عامة تدعم تبني استراتيجية للإنتاج الأنظف في سياق العمل على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية لمجموعة الأطراف ذات المصلحة، وعلى الرغم من تعدد المصطلحات الشبيهة بالمسؤولية الاجتماعية والتي تنصب في إطار السلوك المواطني وأخلاق العمل المؤسسي وحوكته إلا أنها تعكس في نهاية المطاف طبيعة التوجه القيادي وكذا القدرة الفنية و المالية للمؤسسات على تنفيذ البرامج المسؤولة ذات القبول العام بما يؤدي إلى تحسين مستويات أدائها الاجتماعي و ادراجها في خانة شرعية الأعمال كأساس مهم يجنبها عواقب المحاسبة الاجتماعية عن نتائج أعمالها غير المسؤولة.

تم تناول هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث أساسية معنونة كما يلي:

المبحث الأول: الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

المبحث الثاني: مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل التجارب الدولية؛

المبحث الثالث: الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

المبحث الأول: الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد شهد تطور الفكر الإداري في مجال المسؤولية الاجتماعية عدة مراحل تاريخية تجسدت في ضرورة التخلي عن فكرة تعظيم الأرباح والتحول من إدارة الوصاية إلى إدارة نوعية الحياة، وذلك بإيلاء الأهمية اللازمة للموازنة بين مصالح الأطراف ذات المصلحة وعلى كافة المستويات تحقيقاً للغايات الإنمائية لشرائح المجتمع ككل كخطوة إيجابية تقوم على أساسها المؤسسات بفرض وجودها المواطني كوع من الشراكة المرجحة مع القطاع العمومي في سبيل تجسيد أهداف التنمية المستدامة وتحسين أدائها الشامل بما يترتب عليه زيادة التماسك الاجتماعي و بلوغ قمة الانخراط في تحسين معيشة الأفراد وكسب ولائهم تحت مظلة شرعية ممارسة أعمالها وتعظيم نتائجها .

المطلب الأول: التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن تعاقب الأفكار التاريخية في سرد مضامين التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية جاء نتاج الواقع الذي مرت به المؤسسات في بسط تعايشها الاجتماعي مع بيئتها التنافسية، والذي انعكس على درجة مساهمتها في تلبية مطالب الأطراف ذات المصلحة وتحقيق أهدافها بما يتفق واستدامة الأنشطة التي تبادر بها في سياق تنظيم اداري متكامل يؤسس لتطبيق المعيار الدولي Iso26000 كقاعدة أساسية لاعتماد المبادئ التوجيهية الخاصة بالتطبيق الصحيح لمبادئ المسؤولية الاجتماعية .

الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد شهدت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عدة محطات تاريخية ارتبطت بتطور المجتمع و الاهتمام بمطالباته، إذ تم تركيز الاهتمام على مشاريع الأعمال الصناعية كمرحلة أولى ابان الثورة الصناعية في إنجلترا حين كان الاعتقاد السائد آنذاك مبني على تعظيم الأرباح كمبرر أساسي لفكرة أن ما هو مهم للمؤسسة مهم للمجتمع، وظلت فكرة اليد الخفية وقوى السوق قائمة كأساس للتوفيق بين المصلحة العامة و المصلحة الخاصة إلى غاية الربع الأول من القرن العشرين لتثبت عجزها في مجازاة التطورات الحاصلة على المستوى العالمي خاصة تلك المتعلقة بالآزمات الاقتصادية و ما لذلك من انعكاس مباشر على تدهور الأوضاع المجتمعية المرتبطة بظروف العمل المأساوية وانتشار الأمراض المهنية، تشغيل الأطفال وانتهاك حقوق العمال،¹ أما المرحلة الثانية و التي سميت بإدارة الوصاية فقد امتدت من نهاية العشرينات إلى بداية الستينات من القرن العشرين حيث برزت قيادات جديدة تطالب بتحقيق الربح الملائم مع ضمان تأمين السلامة و الأمان في العمل وكذا حماية حقوق مصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة من مالكين،

1- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر، الأردن، 2006، ص 196 .

مساهمين، زبائن، عمال، دائنين، و حكومة،

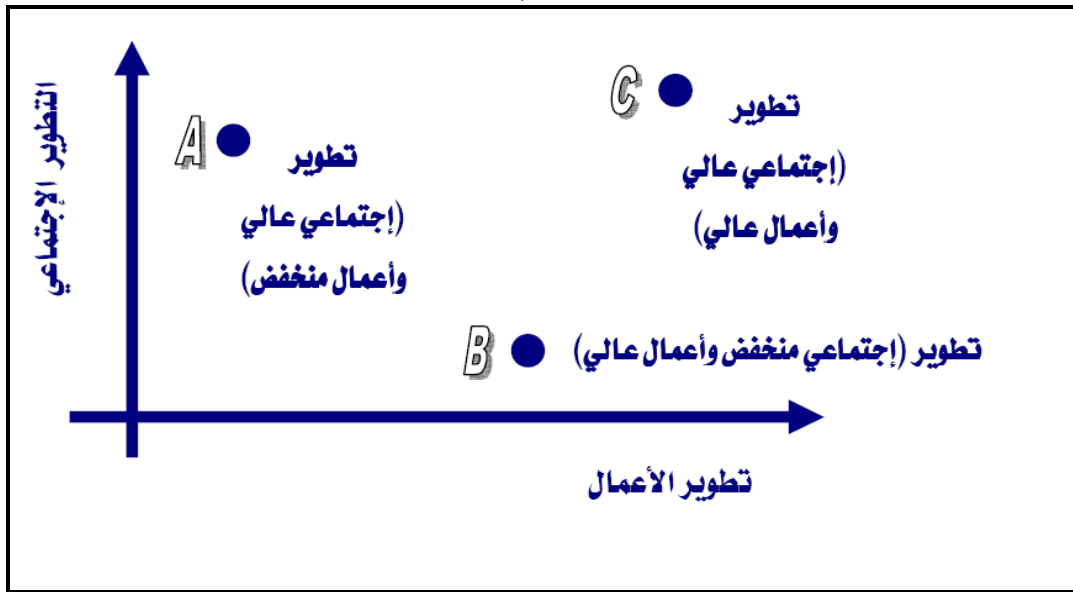
بينما سميت المرحلة الثالثة بإدارة نوعية الحياة و التي يمكن حصرها في الفترة الممتدة من أواخر الستينات إلى الوقت الحاضر،¹ وذلك بعدما أصبح انتهاج منهج المسؤولية الاجتماعية أمراً ضروريا يأخذ في الحسبان إدراج حماية البيئة ضمن استراتيجية الأعمال و قد امتازت هذه المرحلة عن المرحلتين السابقتين بظهور مفهوم التسويق الاجتماعي و الارتقاء النوعي في مستوى الحياة. ووفق أبحاث Zadek مر تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر ثلاثة أجيال هي:²

- الجيل الأول: في إطاره تكون المؤسسات مسؤولة اجتماعيا من خلال انتهاج عدة طرق مثل: المساهمات الطوعية في الأعمال الخيرية المؤثرة في المجتمع؛

- الجيل الثاني: تدعم من خلاله الإدارة العليا التوجه الاستراتيجي نحو المسؤولية الاجتماعية و ذلك ببناء ثقافة المؤسسات المواطنة مع كافة المتعاملين وتخصيص الموارد المالية اللازمة لإنجاح ذلك؛

- الجيل الثالث: يهدف هذا الجيل إلى المساهمة في حماية البيئة و المجتمع، مع ضمان تحقيق التوازن بين القضايا الاجتماعية و تطوير الأعمال.

شكل رقم 01: محور التطور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.



المصدر: محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمؤسسة الاجتماعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، 2008، ص 20.

1- علاء فرحان طالب، عبد الحسين حسن، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 36.

2- محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمؤسسة الاجتماعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، 2008، ص 19.

و على الرغم من حدوث تطور في مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أن معظم المؤسسات لم تستجيب لمسؤولياتها الاجتماعية بشكل طوعي بل تخضع في تعاملاتها لإحدى الأنماط التالية: الإلزام الاجتماعي، رد الفعل الاجتماعي، الاستجابة الاجتماعية الايجابية، والجدول رقم 01 يلخص هذا التطور التاريخي كما يلي:

جدول رقم 01: المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية.

المرحلة (3)	المرحلة (2)	المرحلة (1)	الاتجاهات
إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينات إلى الوقت الحاضر	إدارة الوصاية من أواخر العشرينات إلى بداية الستينات	إدارة تعظيم الربح 1800-1920	
المصلحة الذاتية، مصالح المساهمين ومصلحة المجتمع.	المصلحة الذاتية و مصالح المساهمين.	تحقيق المصلحة الذاتية.	1- التوجه
إعطاء الأولوية للأفراد على حساب النقود، مساءلة الإدارة من قبل المالكين، المساهمين، والمجتمع.	تحقيق الربح الملائم، التركيز على الأفراد، الاعتراف بحقوق العمال وحماية الزبون، مساءلة الإدارة من قبل المالكين، الزبائن، العاملين، الموردين، المساهمين.	تعظيم الثروة و الربح، العمل سلعة تخضع للعرض و الطلب، مساءلة الإدارة من قبل المالكين.	2- القيم الاقتصادية
الأفراد أكثر أهمية من التكنولوجيا.	التكنولوجيا و الأفراد عاملين أساسيين.	التكنولوجيا عامل انتاجي مهم جدا.	3- القيم التكنولوجية
استخدام الفرد كوحدة كلية، و تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسات	الاعتراف بالحاجات الاجتماعية و الفيزيولوجية للعامل مع اشراك الجماعة في اتخاذ القرار.	الصرامة في إدارة العمال دون مراعاة مشاكل العمال، و ظهور التمييز في أماكن العمل	4- القيم الاجتماعية
الحفاظة على البيئة من أجل تحسين نوعية الحياة.	يمكن للأفراد التحكم في بعض جوانب البيئة و معالجتها.	البيئة الطبيعية تسيطر على توجه الأفراد.	5- القيم البيئية

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر، الأردن، 2006، ص 203 بتصرف.

الفرع الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

في حقيقة الأمر لا يوجد تعريف واحد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها، إلا أن ما يمكن اعتماده أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست عملاً خيرياً كما أنها ليست أمثالا مطلقا للقانون، ويمكن القاسم المشترك فيما بين معظم التعاريف في كونه يقوم على أساس

خلق نوع من التوافق بين مجموع القضايا الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة المؤسسية من أجل تحسين أثرها في المجتمع، وفي هذا السياق نذكر أمثلة عن بعض التعاريف والتي نلخصها في التالي:

1- يعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".¹

2- بينما يعرفها المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة على أنها: "التزام مؤسسات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها فضلاً عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة".²

3- و تعتبرها المفوضية الأوروبية: "مفهوم تقوم المؤسسات من خلاله بدمج الشواغل الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي".³

4- يشير مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى: "مسؤولية المؤسسة عن آثار قراراتها وأنشطتها (تشمل أنشطة المنتجات، الخدمات و العمليات) في المجتمع والبيئة، والتي تترجم إلى سلوك يتسم بالشفافية والأخلاقية من خلال: مساهمتها في التنمية المستدامة بما في ذلك الصحة ورفاه المجتمع، الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة، احترام القوانين بما يتفق مع المعايير الدولية للسلوك، دمجها في كل أنشطة المؤسسة وتنفيذها في علاقاتها (توافق العلاقات مع أنشطة المؤسسة ضمن منطقة تأثيرها)"⁴، وتعني استدامة أنشطة المؤسسات في المجتمع دمج كل من الأبعاد الاجتماعية، البيئية والاقتصادية في النظم الإدارية، بحيث تترجم التحديات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية في استدامة الأعمال التي تؤثر على ثلاثة مجالات رئيسية للتنمية المستدامة:⁵

• **العدالة الاجتماعية:** على سبيل المثال: حماية حقوق الإنسان، الحد من الفقر، نمو المجتمعات، تعزيز الصحة، و التوزيع العادل للموارد والمخاطر؛

1- بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 162.

2- كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004، ص 27.

3-Georg Muller-Christ, Sustainable Management : Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Springer, New York, 2011, p 46.

4 -Ibid, p 46.

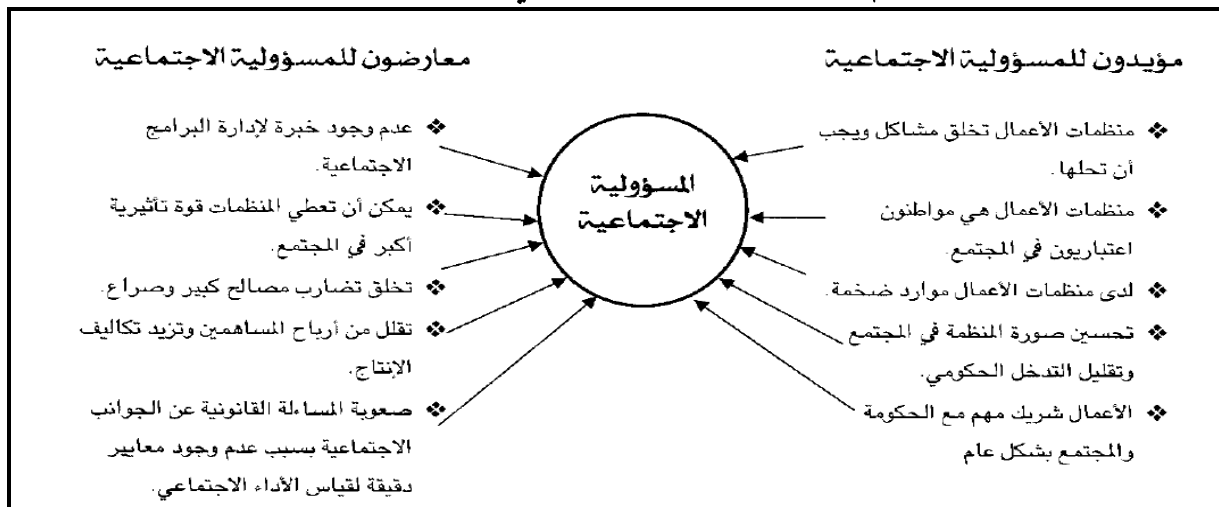
5 - Marie-France Turcotte, Louis Langelier, et autres, Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000, Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, Canada, 2011, p 14.

- **المسؤولية البيئية:** تتعلق بقضايا تغير المناخ، استخدام المياه والأراضي والموارد المتجددة وغير المتجددة، والحفاظ على التنوع البيولوجي؛

- **الكفاءة الاقتصادية:** من بين المواضيع المتكررة للنقاش: الابتكار، الازدهار، والإنتاجية.

يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة الذكر أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعدى تحقيق الأداء الاقتصادي والبحث عن تعظيم الأرباح، لتشمل أيضا تحقيق الأداء الاجتماعي والبيئي لمهام الأعمال في استخدام الوسائل والامكانيات المادية، المالية و البشرية المتاحة في سبيل تحقيق رفاه المجتمع و تنمية المستدامة من أجل عيش حياة أفضل دون المساس بحق الأجيال المستقبلية في تحقيق أهدافها و رفاهها، و تجدر الإشارة إلى وجود اتجاهين متعارضين بخصوص تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات، إذ يركز المفكرون الكلاسيكيون بزعامة **ملتون فريدمان** على تعظيم الربح و العوائد المالية بصرف النظر عن أية أنشطة اجتماعية من شأنها أن تؤدي إلى هدر الأرباح و زيادة تكلفة الإنتاج، و بالمقابل يرى أصحاب الرأي الآخر أنه من واجب المؤسسات أن تسلك سلوكا اجتماعيا صالحا و ذلك بتبنيها دورا ايجابيا في خدمة مصالح المجتمع و تحقيق رفاهيته،¹ و من أبرز رواد هذا المذهب الاقتصادي الأمريكي **بول سامويلسون** و الذي طالب بتحمل المؤسسات طرق حل المشاكل التي تسببت فيها كالتلوث مثلا، مع مراعاتها لمصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة، و يمكن تلخيص وجهتي النظر المتضادتين في الشكل التالي.

شكل رقم 02: المؤيدون و المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 94.

1- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص ص 93-94.

الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ضوء المواصفة العالمية

تعرف منظمة الايزو المواصفة العالمية (ISO 26000) بأنها: "وثيقة تم تأسيسها باتفاق جماعي و موافق عليه من قبل هيئة معروفة، تقدم للاستخدام العام أو المتكرر، القواعد، و المبادئ التوجيهية، والخصائص بالنسبة للأنشطة أو نتائجها، و تهدف إلى تحقيق الدرجة الأمثل من النظام في سياق معين"¹، و لا تتضمن هذه المواصفة الدولية أية اشتراطات أو الزامات أو متطلبات و لكن قد تشمل بعض التوصيات، كما أن بعض الدول قد تدرج توصيات معينة لمواصفة (ISO 26000) في قوانينها لتصبح بذلك ملزمة قانوناً، و تعد المواصفة العالمية (ISO 26000) مواصفة اختيارية لا تستخدم لأغراض الترخيص والمطابقة، أو التشريع، أو لإبرام عقود صفقات، فهي تحدد الإطار العام لتطبيق المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية و وسائل تنفيذها لإنجاح مساهمة الاستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات المؤسسية في تحقيق التنمية المستدامة، ومن بين التوجيهات التي تقدمها هذه المواصفة القياسية نذكر ما يلي:²

- المفاهيم والمصطلحات و التعاريف المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- خلفية و اتجاهات و خصائص المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بالتنمية المستدامة؛
- المبادئ و الممارسات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية؛
- المواضيع و القضايا الأساسية؛
- دمج، تنفيذ و تعزيز السلوك المسؤول في المؤسسة من خلال الممارسات، السياسات، و الاجراءات؛
- تحديد أصحاب المصلحة و التعامل معهم؛
- دمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة من خلال الأداء المسؤول اجتماعياً، تبادل الالتزامات و المعلومات.

يعرض الشكل التالي الإطار العام لمعيار (ISO 26000) ، كما يبسط كيفية استخدامه في المؤسسات من خلال التوجيهات التالية:³

- بالنظر إلى خصائص المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها مع التنمية المستدامة (البند الثالث 3)، يقترح المعيار أن تستعرض المؤسسة مبادئ المسؤولية الاجتماعية المذكورة في (البند الرابع 4) كما ينبغي عليها احترام وإظهار هذه

1- دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000، الترجمة الرسمية، جنيف، سويسرا، 2010، ص 10.

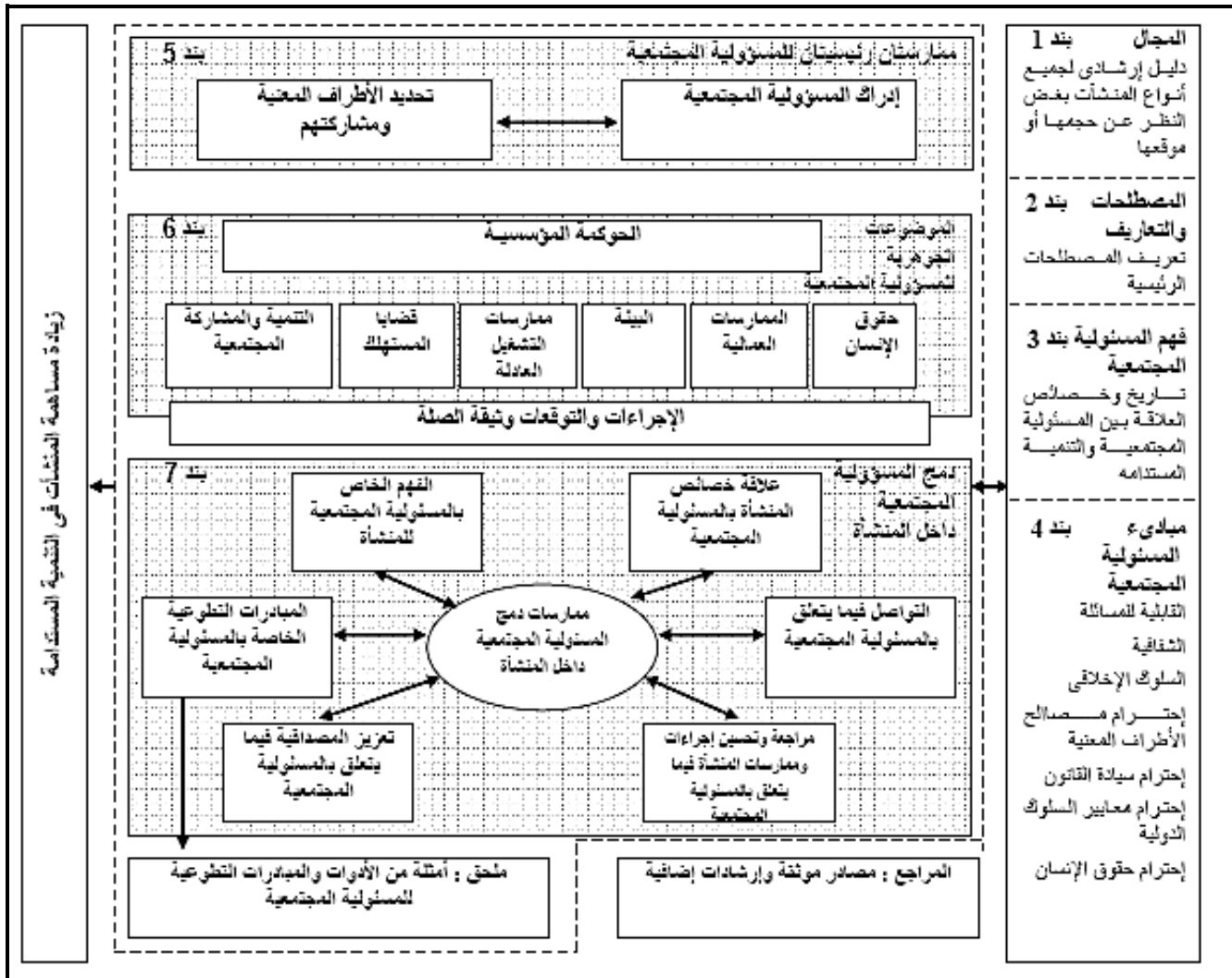
2- وليد عبد مولا، المسؤولية الاجتماعية و مساهمة القطاع الخاص في التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 47، 2013، ص 13.

3- دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، مرجع سبق ذكره، ص 9.

المبادئ في ممارستها المسؤولية اجتماعيا، إلى جانب المبادئ المحددة للمواضيع الجوهرية وقضايا المسؤولية الاجتماعية (البند السادس 6)؛

- ينبغي أن تركز المؤسسة على ممارستين أساسيتين للمسؤولية الاجتماعية: تركز الأولى على الاعتراف بمسؤوليتها الاجتماعية داخل مجال نفوذها، وتحدد الثانية أصحاب المصلحة وكيفية التعامل معهم (البند الخامس 5) قبل تحليل المواد، الإجراءات والتوقعات، وكذلك القضايا الأساسية للمسؤولية الاجتماعية (البند السادس 6)؛
- ينبغي ادماج المسؤولية الاجتماعية في جميع قرارات المؤسسة وأنشطتها باستخدام التوجيهات الواردة في (البند السابع 7) مثل جعل المسؤولية الاجتماعية جزء من سياستها وثقافتها التنظيمية والاستراتيجيات و العمليات الخاصة بها، وبناء الكفاءة الداخلية للمسؤولية الاجتماعية؛ اتخاذ إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية بشأن المسؤولية الاجتماعية، والمراجعة المنتظمة لهذه الإجراءات والممارسات المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية.
- تقديم التوجيهات و توفير المعلومات الموثوقة (ببليوغرافيا) ذات الصلة بالممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ومن بين المبادرات والأدوات التطوعية المختلفة نذكر بعض الأمثلة العالمية بما يساعد المستخدمين على مقارنة الممارسات مع غيرها.

شكل رقم 03: لحة تخطيطية عن مواصفة الأيزو المستقبلية 26000.



المصدر: دليل إرشادي حول المسؤولية الاجتماعية، المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000، الترجمة الرسمية، جنيف، سويسرا، 2010، ص 9.

المطلب الثاني: سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تكسي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمستوياتها الأربعة: الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرة أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والمجتمع ككل، وتحدد سياسة نجاحها وفق سبعة مبادئ إرشادية أقرها البند الرابع لمعيار Iso26000 (القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سيادة القانون، احترام المعايير الدولية للسلوك، احترام حقوق الانسان) والتي تتفاعل في مجملها ضمن ثلاثة نماذج أساسية متدرجة من حيث أهميتها و تسلسلها الزمني والمتمثلة في النموذج الاجتماعي-الاقتصادي، نموذج أصحاب المصلحة، ونموذج خط الأساس الثلاثي.

الفرع الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأهدافها

تهدف المؤسسة الاقتصادية من خلال ممارستها للمسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق التنمية المستدامة و ذلك مرهون بسلوك جيد ضمن مواقف مختلفة تحددها الظروف الاقتصادية، التنظيمية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية، و البيئية بحيث يوفر البند الرابع لمعيار الأيزو 26000 دليلا إرشاديا حول سبعة مبادئ أساسية للمسؤولية الاجتماعية نعرضها كما يلي: I:

- 1- **القابلية للمساءلة:** ينبغي أن تكون المؤسسة مستجيبة للمساءلة عن التأثيرات السلبية لقراراتها وأنشطتها تجاه الاقتصاد، المجتمع، و البيئة بحيث توافق على الفحص والتدقيق الملائمين من أجل معالجة مختلف التجاوزات والعمل على منع حدوثها مرة أخرى؛
- 2- **الشفافية:** تعكس درجة وضوح و دقة الإفصاح عن النشاطات و ذلك بتوفير التقارير و المعلومات ذات الموثوقية للأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، و التي تتأثر بشكل جوهري بسياساتها و قراراتها سيما المواصفات والمعايير التي تقيم على أساسها الأداء المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية؛
- 3- **السلوك الأخلاقي:** يقصد بهذا المبدأ تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال تبني المعايير الأخلاقية أثناء القيام بالنشاط العادي للمؤسسة، مع السهر على منع حصول أي تضارب في المصالح من شأنه إحداث سلوك غير أخلاقي في غير صالح أي طرف من الأطراف؛
- 4- **احترام مصالح الأطراف المعنية:** على الرغم من تعارض بعض الأهداف المالية للمؤسسة مع مصالح الأطراف الخارجية لها، إلا أنه ينبغي عليها أن تحترم مصالحهم وأن تتجاوب مع اهتماماتهم المعلنة حتى لو لم يكن لهم دور رسمي في بناء حوكمتها؛
- 5- **احترام سيادة القانون:** ينبغي أن تلتزم المؤسسة بمبدأ تطبيق القانون من خلال تجاوز الممارسات الاستبدادية للسلطة و ذلك بالمراجعة الدورية لإذعانها بالقوانين والالتزامات المطبقة؛
- 6- **احترام المعايير الدولية للسلوك:** إن احترام المعايير الدولية للسلوك في المواقف ذات الصلة بحماية المجتمع أو البيئة يمثل فرصة لخلق الشرعية من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية، و عليه فإن خلق التوازن الداخلي للمؤسسة مع محيطها الخارجي يكون بالتأثير في المتعاملين معها لعلاج أي تعارض مع مثل هذا المبدأ و تطبيقه؛

1- دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، مرجع سبق ذكره، ص 10-13.

7- احترام حقوق الإنسان: يعد هذا المبدأ امتداداً لتعزيز الحقوق العالمية التي ينص عليها الميثاق الدولي لحقوق الإنسان، إذ يعتبر من الأولويات التي تقع على عاتق المؤسسة، وعليها أن تعمل على الابتعاد عن الاستفادة من هذه المواقف الإنسانية. و تعدد أهداف برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين أهداف جزئية من وجهة نظر المؤسسات وأخرى كلية من وجهة نظر المجتمع ككل:¹

من وجهة نظر المؤسسات:

- 1- دعم الأهداف الاقتصادية للمؤسسات من خلال كسب ثقة الزبائن وحماية المستهلكين؛
- 2- الاهتمام بالأفراد العاملين وتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، لتطوير قدراتهم الفنية و صقل قدراتهم بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية؛
- 3- ضمان تحصيل العوائد المالية الدائمة لفترات زمنية طويلة؛
- 4- تعزيز الصورة العامة للمؤسسة مع مختلف أطرافها كمصدر جوهري لبناء ميزة تنافسية مستدامة و تقوية مركزها التنافسي.

من وجهة نظر المجتمع:

- 1- تقوية التماسك الاجتماعي بين طبقات المجتمع ومستوياته؛
- 2- تحقيق الرفاهية لمختلف الأفراد وتحسين معيشتهم؛
- 3- اشراك العاملين والمؤسسات لتلبية متطلبات التنمية المستدامة الشاملة؛
- 4- تمكين الأفراد من خلال تنمية قدراتهم و صقل مهاراتهم؛
- 5- بناء الديمقراطية التشاركية بمساندة الدولة لتطوير المجتمع؛
- 6- خلق التكامل التنموي بين القطاعين العام والخاص واحتواء المشاكل البيئية.

وفي سياق وصف ممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يمكن توضيح خمسة مبادئ أساسية يقوم عليها هذا النهج الجديد بما في ذلك: الإبداع، التدرجية، الاستجابة، التوازن العالمي والمحلي، دورة حياة المنتجات (إنتاج حلقة مغلقة)، حيث سيتم شرح كل مبدأ من الناحية المفاهيمية فيما يلي:²

- 1- الإبداع: يشكل هذا المبدأ مدخلا مهما من مداخل الإدارة الحديثة خاصة في ظل التركيز على التقييس ذلك أن نوع الإبداع المطلوب يعزز حل المشاكل الاجتماعية والبيئية والأخلاقية المعقدة التي تواجهها المؤسسات، حيث

1- ناصر جرادات، عزام أبو الحام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 34.
2- Jan Jonker, Nijmegen, Transforming Corporate Sustainability and Responsibility, Briefs in Business: Organisational Studies, Springer, United States, 2014, p p 51-62.

أن هناك نهج تدريجي تحدد فيه المؤسسات طوعاً أهدافها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، دون اللجوء إلى صياغة أهداف تمتد إلى الابتكار، كما أن التقييس بطبيعته نهج قائم على الامتثال مع النظم والإجراءات والتدابير والتدقيق، ونتيجة لذلك تعمل المعايير على تطوير حلقة مفرغة بدلاً من التفكير خارج منطقة الصندوق.

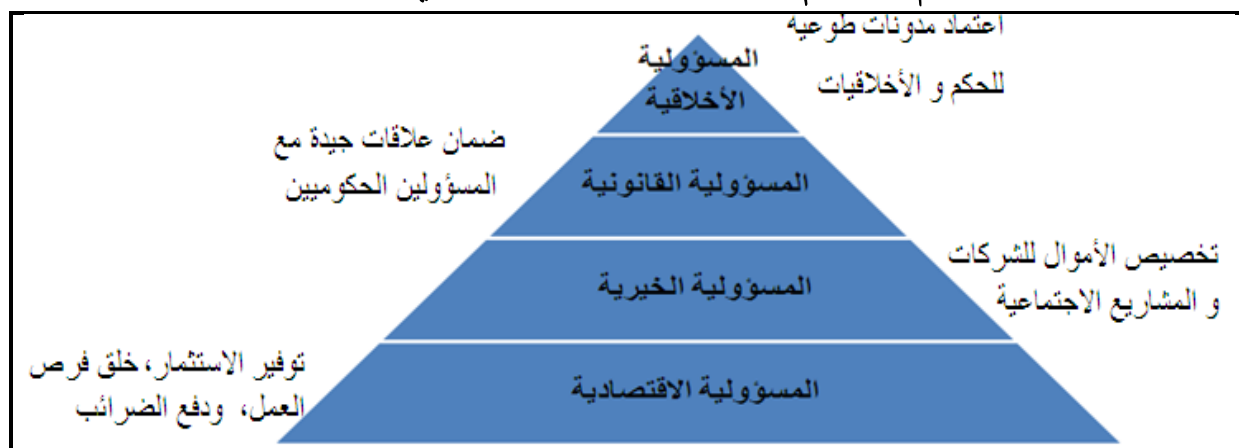
2- التدرج و قابلية التوسع: على مدى السنوات الخمسين الماضية كان هناك اتجاه متزايد نحو "الزعة الأخلاقية" في المعاملات التجارية، وبالنظر إلى بعض الحقائق الواقعية نجد أن جمعية التربة في المملكة المتحدة أطلقت أول معيار عضوي في العالم سنة 1967، كما أطلقت ألمانيا أيضاً معيار الملاك الأزرق للبيئة سنة 1978، وإضافة إلى ذلك أطلق تحالف الغابات المطيرة شهادة الخشب الذكية في سنة 1989، فاليوم نجد أن نسبة المستهلكين الأخلاقية في المملكة المتحدة أصبحت من بين أعلى المعدلات في العالم، وفي دراسة استقصائية شملت 4000 مستهلك قامت بها شركة "برايس ووترهاوس كوبرز" تم التوصل إلى أن المستهلكين الذين يشترون منتجات التجارة العادلة ارتفع من 20٪ سنة 2005 إلى 50٪ سنة 2008، كما ارتفع شراء المواد الغذائية العضوية من 22٪ إلى 43٪ خلال نفس الفترة. ونتيجة لذلك تمكنت المؤسسات من التأثير في السوق المتخصصة للاستهلاك الأخلاقي حتى وإن تركت الغالبية العظمى من منتجات المؤسسات في شكل غير أخلاقي ليظل بذلك الاستهلاك الأخلاقي هامشياً وأقل أهمية، في حاجة إلى طريقة أخرى لتحقيق قابلية التوسع فيه من خلال سياسة الحكومة بالتدخل في معظم البلدان لحظر استهلاك بعض المنتجات الضارة في الأماكن العامة كما هو الحال بالنسبة للسجائر؛

3- الاستجابة: على الرغم من إدراك المؤسسات بأهمية المسؤولية الاجتماعية في الحفاظ عليها إلا أن جهودها تبقى غير كافية لمعالجة الاتجاهات الاجتماعية والبيئية الأكثر خطورة، فعلى سبيل المثال قد يكون لدى المؤسسة الاقتصادية برنامج لإدارة النفايات أو استراتيجية لتغير المناخ تستجيب لقضايا المسؤولية الاجتماعية غير أن إجمالي النفايات وانبعاثات الكربون تستمر في الارتفاع بما يجعلها غير قادرة على الاستجابة الفعلية لحجم ونوع احتياجات أصحاب المصلحة، وفي هذا الصدد يعتقد Unilever أن الاستجابة ترتبط برخاء المؤسسات على المدى الطويل، كما خلص Polman إلى أنه في المستقبل سيصبح هذا النموذج المقبول الوحيد للأعمال إذا شعر الأفراد بأن النظام غير عادل ولا يعمل لصالحهم، وبالتالي سوف يتمردون ضده لا سيما إذا استمر استهلاك المدخلات الرئيسية مثل: المياه، الغذاء، الأرض، والطاقة دون التفكير فيما يتعلق باستدامتها على المدى الطويل؛

4- التوازن العالمي والمحلي: يشير هذا المصطلح المركب إلى الكلمة الإنجليزية "glocal" والتي تعود إلى الكلمة اليابانية "dochakuka" وتعني ببساطة وفقاً للتعريب العالمي طريقة تكيف تقنيات الزراعة مع الظروف المحلية،

ولقد تطورت فيما بعد إلى استراتيجية للتسويق عندما اعتمدها رجال الأعمال اليابانيين في سنة 1980، وهناك من يقول أن كلمة "glocal" صيغت لأول مرة من قبل "Akio Morita" مؤسس شركة "Sony" الحاملة للعلامة التجارية "go glocal"، وفي سياق البحث في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات انطلاقاً من فكرة "التفكير العالمي من أجل العمل المحلي" ظهرت معظم قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمعضلات بدلا من خيارات سهلة، لذا يتعين على المؤسسات أن تصبح أكثر تطورا في فهم السياقات المحلية وإيجاد الحلول المحلية المناسبة التي تتطلبها المسؤولية الاجتماعية دون التخلي عن المبادئ العالمية، وهذا ما يقودنا بالاعتماد على رأي الكاتب إلى القول أن الأولويات النسبية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إفريقيا تختلف عن الترتيب الأمريكي التقليدي، كما أن هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (سنناوله بالتفصيل في الفرع الموالي) قد لا يكون أفضل نموذج لفهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل عام و في إفريقيا على وجه الخصوص، ذلك أن ترتيب مستويات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البلدان النامية (إذا ما تم اعتبار ذلك مؤشرا على التركيز النسبي المخصص لمختلف المسؤوليات) يختلف عن الهرم التقليدي لكارول ومن ثم فإن المسؤوليات الاقتصادية في البلدان النامية لا تزال تحظى بأكبر قدر من التركيز ومع ذلك تعطى الأعمال الخيرية ثاني أولوية تليها المسؤولية القانونية ثم المسؤولية الأخلاقية؛

شكل رقم 04: هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البلدان النامية.



Source : Jan Jonker, Nijmegen, Transforming Corporate Sustainability and Responsibility, Briefs in Business: Organisational Studies, Springer, United States, 2014, p 59.

5- دورة حياة المنتجات: ظهرت حركة منذ الستينيات من القرن الماضي تدعو إلى الممارسة الحديثة لتقييم دورة الحياة، ومنذ سنة 1969، أجرت شركة كوكا كولا دراسة لتقييم حاويات مشروبات مختلفة بهدف تحديد أقلها إطلاقاً على البيئة وأقل تأثيراً على إمدادات الموارد الطبيعية. وأصبحت هذه المنهجية الناشئة تعرف باسم تحليل ملف الموارد والبيئة في الولايات المتحدة وأوروبا. ونتيجة لكل هذه التطورات أصبح تقييم دورة الحياة اليوم يوظف

على نطاق واسع كقياس الأثر البيئي للمنتج خلال كل المراحل التي يمر بها . وفي نهاية الثمانينيات ظهر مفهوم جديد يسمى " بالصناعة الايكولوجية" تم نشره في مقالة علمية من قبل Gallopoulos & Frosch حيث طرحا الباحثان اشكالية: لماذا لا يتصرف نظامنا الصناعي مثل النظام البيئي في الوقت الذي يمكن أن تكون فيه مخرجات صناعة معينة مدخلات صناعة أخرى الأمر الذي يفتح المجال أمام استخدام نفايات معينة في صناعات أخرى مما يقلل من استخدام المواد الخام، والتلوث، والادخار في معالجة النفايات، وقد أسفر عن إعلان برنامج الأمم المتحدة للبيئة سنة 1998 مفهوم الإنتاج الأنظف، وفي وقت لاحق تطور هذا المفهوم إلى مفهوم "الاستهلاك والإنتاج المستدامين" وقد تم تعريفه في مؤتمر القمة العالمي للأمم المتحدة حول التنمية المستدامة لسنة 2002 كنهج "لتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الداخل والقدرة الاستيعابية للنظم الإيكولوجية عن طريق التصدي، وعند الاقتضاء، فك الارتباط بين النمو الاقتصادي والتدهور البيئي من خلال تحسين الكفاءة والاستدامة في استخدام الموارد وعمليات الإنتاج والحد من تدهور الموارد وزيادة التلوث والنفايات".

الفرع الثاني: المناهج الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد تعددت المناهج المعتمدة في دراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إذ تصنف وفق المعجم الفلسفي إلى ثلاثة أنواع وهي:¹

- * **مسؤولية مدنية:** تتضمن تعويض الضرر المترتب عن الإرادة الفعلية للفرد أو الضرر الناتج عن إهماله، من خلال تحميله مسؤولية الأفراد الذين يشرف عليهم مثل: مسؤولية الأستاذ عن طلابه؛
- * **مسؤولية جنائية:** تقتن بكل من المسؤولية الأخلاقية و المدنية في ارتكاب المخالفة، أو الجنحة أو الجناية و ذلك بتوفر كل من الركن المادي و المعنوي للفعل المرتكب، وينجر عنها تحمل العقوبات المنصوص عليها في القانون؛
- * **مسؤولية أخلاقية:** تنشأ عن إلزامية القانون الأخلاقي إذا كان الفرد مخير في اختيار سلوك معين، ولهذا النوع من المسؤولية عدة درجات أعلاها مسؤولية الفرد الواعي عن أفعاله في سياق حريته التامة، وأدناها المسؤولية المترتبة عن سيطرة الهوى. و بشكل عام يمكن تصنيف مناهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى خمسة مناهج أساسية نذكرها على النحو التالي:²

- **المنهج الأول:** يجمع بين كل من النمط التقليدي، النمط الاجتماعي، و نمط الكلفة الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية؛

1- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 31.

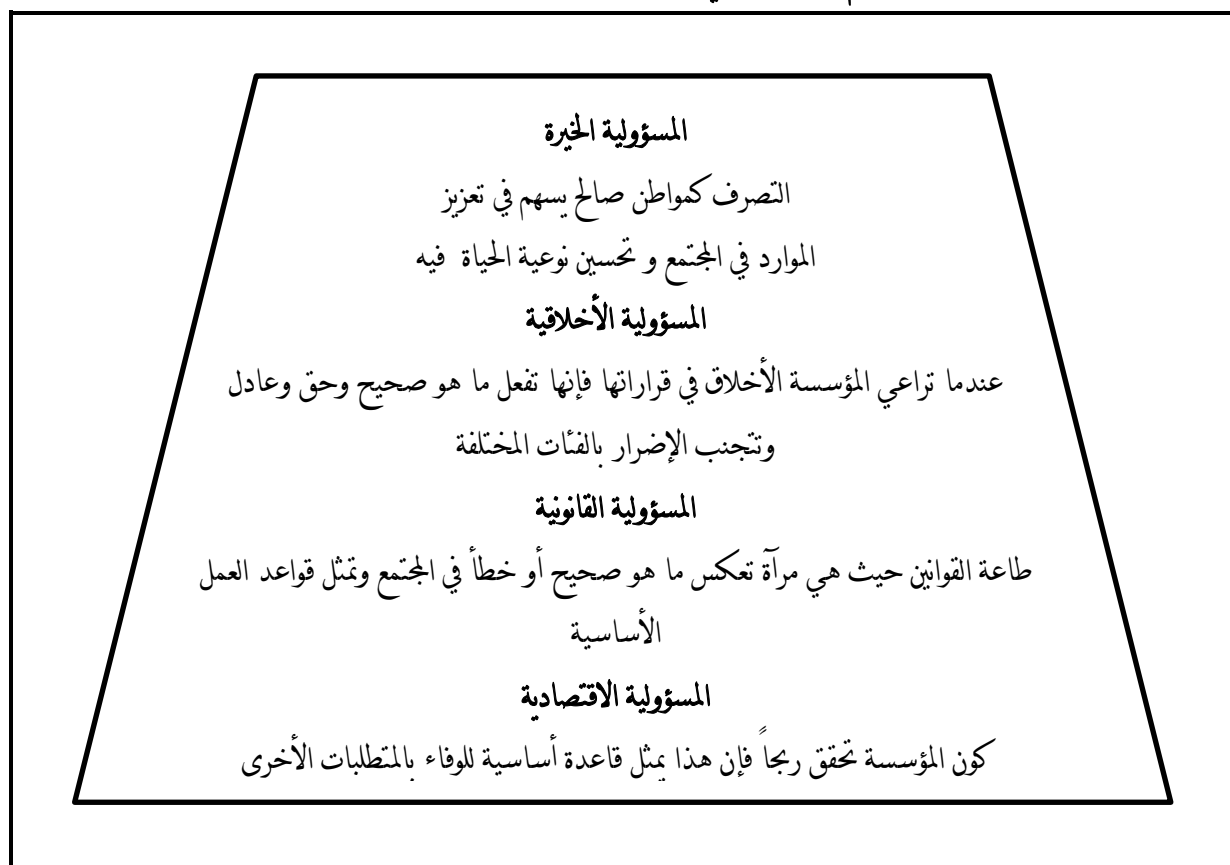
2- المرجع نفسه، ص 38.

- **المنهج الثاني:** يشير إلى المنهج الاجتماعي ذو البعدين التاليين: البعد الداخلي المتعلق بحياة العاملين و تحسين ظروفهم، و البعد الخارجي لاحتواء اشكالات المجتمع و المشاركة في تطويره؛
- **المنهج الثالث:** أسسه كارول (Carroll) إذ أنه يتناول أربعة أبعاد متكاملة فيما بينها و هي: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، و البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية؛
- **المنهج الرابع:** يقوم على ثلاثة أنماط لتبني المسؤولية الاجتماعية: نمط المسؤولية الاقتصادية للمؤسسات و الذي يركز على تعظيم الأرباح، و أيضا نمط المسؤولية الاجتماعية الذي يأخذ بعين الاعتبار تلبية احتياجات المجتمع و تحقيق متطلباته، و أخيرا النمط التوازني للمسؤولية الاجتماعية و الذي يراعى فيه خلق التوازن بين المسؤولية الاقتصادية و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- **المنهج الخامس:** و يتمثل في منهج المسؤولية الاجتماعية الشاملة و القائم على تجسيدها من خلال ثلاثة أبعاد متكاملة هي: بعد الخير الشامل، بعد المسؤولية الشاملة، و بعد السياسة الشاملة. و يعتبر المنهج الثالث الذي أسسه كارول (Carroll) الرائد في مجال المسؤولية الاجتماعية و ذلك وفق أربعة مسؤوليات متكاملة في إدارة المؤسسات نعرضها كما يلي:¹
- 1- المسؤولية الاقتصادية:** وتمثل مسؤوليات أساسية يجب أن تضطلع بها المؤسسات، من خلال الالتزام بإنتاج منتجات ذات قيمة و بتكلفة معقولة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المؤسسة العوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلفة مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم؛
- 2- المسؤولية القانونية:** توطرها القوانين والأنظمة والتعليمات بحيث يتعين على أصحاب القرار عدم تجاوزها. وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون مراعاة الجنس أو القومية أو غيرها؛
- 3- المسؤولية الأخلاقية:** على الرغم من أن هذه الجوانب لم تفرض بقوانين ملزمة إلا أنه يتعين على الإدارة الالتزام بالقيود القيمية، الأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها لزيادة سمعة مؤسساتهم وقبولها في المجتمع؛

1- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، در وائل، الأردن، 2007، ص ص 524-525.

4- المسؤولية الخيرة: تشكل خطوات طوعية غير ملزمة تبادر فيها المؤسسات بشكل تطوعي و تجسدها في أعمال إضافية كبرامج تدريب لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر لعموم المجتمع أو لفئات خاصة ككبار السن أو الشباب وغيرها، ولا تتوخى من هذه البرامج تحقيق أرباح أو زيادة الحصة السوقية، ويمكن تمثيل هذه المسؤوليات بالشكل التالي:

شكل رقم 05: مستويات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 83.

الفرع الثالث: نماذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

على مدى العقود الماضية، حاول الباحثون في أدبيات الإدارة دراسة نماذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و التي تتسم معظمها بالطابع الوصفي في طبيعتها استنادا إلى تجارب الدول الغربية في تحليل الجدل القائم فيما إذا كان نشاط المؤسسة يشكل بعدا واحدا لتعظيم أرباحها، و يمكن تصنيف هذه النماذج على نطاق واسع إلى ثلاثة فئات رئيسية هي:¹ النموذج الاجتماعي-الاقتصادي، نموذج أصحاب المصلحة، و نموذج خط الأساس الثلاثي.

¹ - Liangrong Zu, Corporate Social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's Performance, Springer, Verlag Berlin Heidelberg, 2009, p 21.

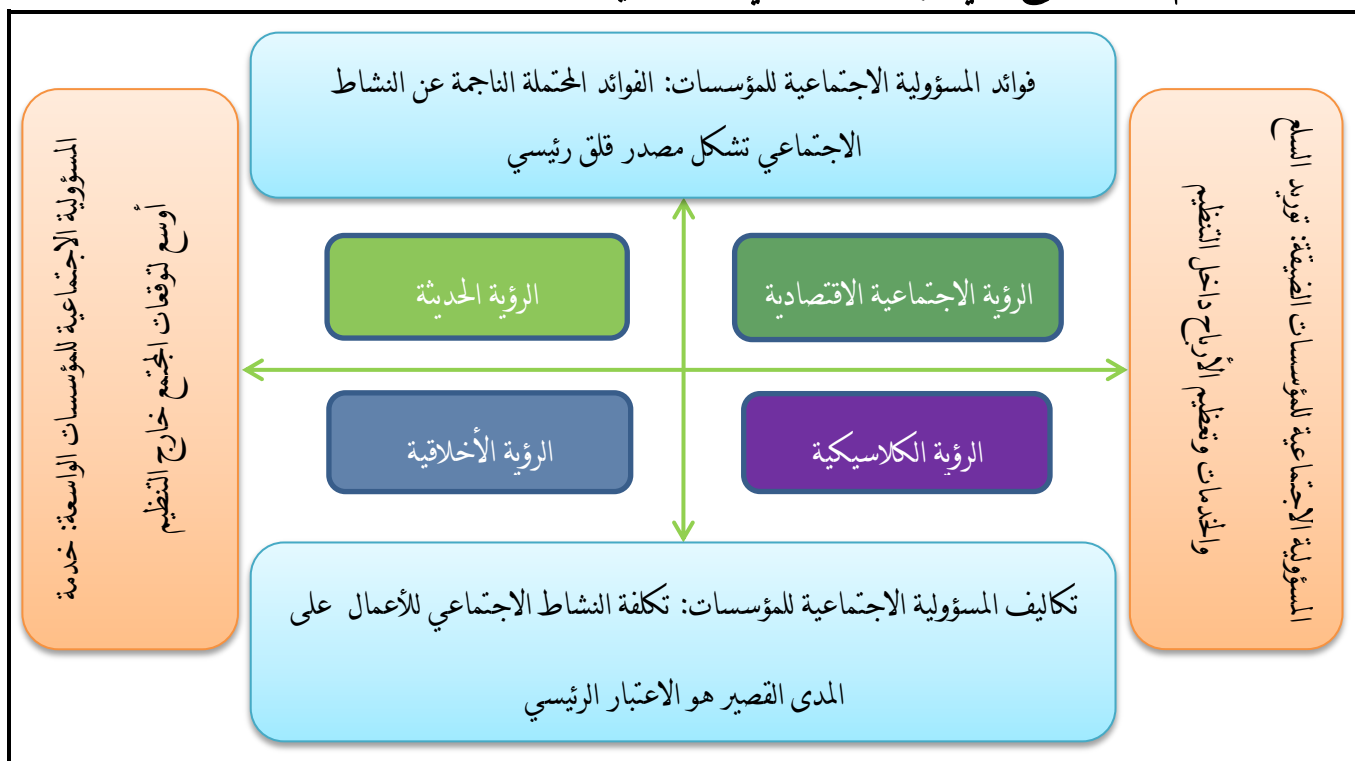
أولاً- النموذج الاجتماعي-الاقتصادي:

تسلط الرؤية السلبية لهذا النموذج الضوء على تكلفة النشاط الاجتماعي الموجهة لممارسة المسؤولية الاجتماعية على المدى القصير كاعتبار رئيسي، بحيث يكون التركيز في هذه الحالة على التكاليف الاجتماعية في المدى القصير، بينما تهتم الرؤية الإيجابية للنموذج أكثر بالفوائد طويلة الأمد و الناجمة عن النشاط الاجتماعي، ويرى أصحاب هذا النموذج أن الفوائد المحتملة للأعمال التجارية تفوق التكاليف في المدى الطويل، و لذلك يقترح هذا النموذج أربعة رؤى متميزة نلخصها على النحو التالي:¹

- 1- **الرؤية الكلاسيكية:** تعنى هذه الرؤية بوجهة نظر ضيقة تهتم بتعظيم الربح، بحيث ينظر الى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها توليد للتكاليف دون تحقيق أية فائدة حقيقية تتدفق من النشاط؛
- 2- **الرؤية الاجتماعية، الاقتصادية:** و تمثل نظرة ضيقة للمسؤولية الاجتماعية بشرط أن تعود المسؤولية الاجتماعية بالفائدة على المؤسسة من حيث تجنب التنظيم المكلف، بناء علاقات جيدة مع العملاء و الموردين أو تحسين سياسات التواصل معهم؛
- 3- **الرؤية الحديثة:** تستهدف تلك الأعمال التي تحافظ على العلاقة مع المجتمع بشكل أوسع بحيث تتدفق صافي الفوائد من العمل المسؤول اجتماعيا في المدى الطويل وكذلك في المدى القصير؛
- 4- **الرؤية الأخلاقية:** تعرض هذه الرؤية نظرة أوسع للمسؤولية الاجتماعية من حيث مشاركة قطاع الأعمال في الأنشطة الخيرية على الرغم من كونها تعتبر تكلفة صافية، و قد تنجم هذه المبادرة على الإيثار أو المشاعر الأخلاقية للقيام بما يكون في صالح المجتمع كما قد ترتبط أيضا بالرؤية الخيرية للمؤسسة.

¹ - Liangrong Zu, Corporate Social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's Performance, Op.Cit, p 23.

شكل رقم 06: النموذج ثنائي الأبعاد (الاجتماعي-الاقتصادي) للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.



Source : Liangrong Zu, Corporate Social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's Performance, Springer, Verlag Berlin Heidelberg, 2009, p 22.

وفي هذا السياق يعرض كارول (Carroll) هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق أربعة مستويات مختلفة هي: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية لأداء الأعمال، ويرى بأنه يجب أن يحدد قادة الأعمال المستوى الذي يختارونه للعمل إذا كانت المؤسسة تسعى لأن تكون مسؤولة اجتماعيا من خلال تحقيق الربح، طاعة القانون، التمتع بالأخلاق، والمواطنة، كما أقر بوجود تناسب طبيعي بين فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأصحاب المصلحة في المؤسسة¹، واعتبر أن مصطلح "اجتماعي" في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات غامض ويفتقر إلى تحديد الأطراف الذين تكون المؤسسة مسؤولة أمامهم، ولذلك يعتقد كارول أن مفهوم أصحاب المصلحة الذي اقترحه فريمان (1984) أكثر قبولاً في تحديد الأنشطة المسؤولة اجتماعيا أو مجتمعيا تجاه أشخاص أو مجموعات محددة، وعليه فإن تعريف أصحاب المصلحة يوضح بالتدقيق أعضاء المجتمع أو الجماعات التي تكون مهمة بالنسبة للأعمال وبالتالي ضرورة التجاوب معها من طرف المؤسسة. وبالاستناد على تعريف كارول (Carroll) وجيفا (Geva) لنموذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن بناء تحليل مقارنة لثلاثة نماذج للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات معترف بها وهي: نموذج الهرم لكارول، نموذج تقاطع

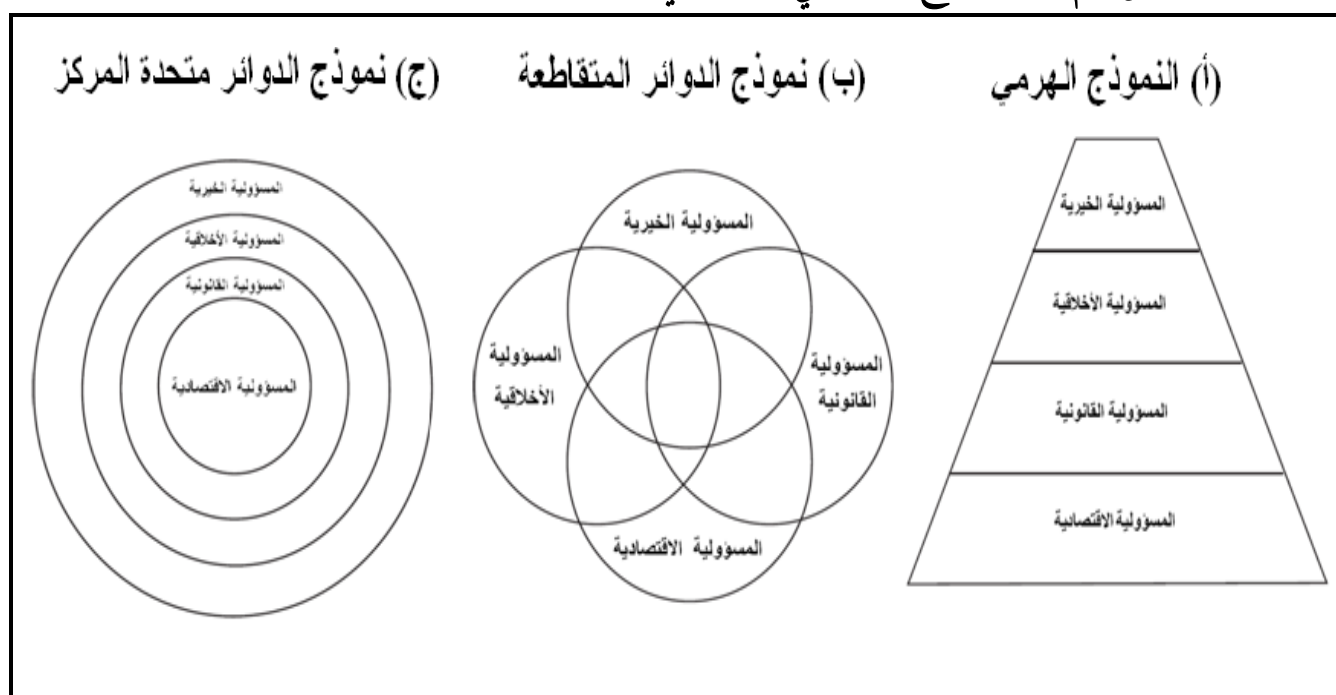
¹ - Ibid, p 23.

الدوائر، و نموذج الدوائر متحدة المركز للجنة التنمية الاقتصادية، ويدل هذا التحليل المقارن لثلاثة نماذج مفاهيمية على أن نفس المصطلحات تمثل معاني مختلفة وأساليب مختلفة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولهذا الغرض قام جيفا (2008 Geva) بتحليل الفرق في البنية المفاهيمية للنماذج الثلاثة استنادا إلى طبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حدود الافتراضات الأساسية، الأدوات المنهجية، وتقييم الأداء: و فيما يلي شرح مبسط لنموذج الدوائر المتقاطعة ونموذج الدوائر متحدة المركز:¹

- نموذج الدوائر المتقاطعة: يختلف عن النموذج الهرمي في جانبين رئيسيين: الاختلاف الأول أنه يفترض إمكانية الترابط بين مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و الاختلاف الثاني أنه يرفض الترتيب الهرمي لأهمية هذه المجالات؛

- نموذج الدوائر متحدة المركز: يتشابه مع النموذج الهرمي كونه ينظر إلى الدور الاقتصادي للأعمال كمسؤولية اجتماعية أساسية، ويتشابه أيضا مع نموذج الدوائر المتقاطعة في كونه يؤكد على العلاقات المتبادلة بين المسؤوليات الاجتماعية المختلفة للمؤسسات حتى تكون مرجحة للمجتمع بشكل كبير.

شكل رقم 07: النموذج الاجتماعي، الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.



Source: Liangrong Zu, Corporate Social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's Performance, Springer, Verlag Berlin Heidelberg, 2009, p 24.

¹- Liangrong Zu, Corporate Social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's Performance, Op.cit, p p 23-24.

ثانياً- نموذج أصحاب المصلحة: يمكن أن يتأثر نجاح المؤسسة إما سلباً أو إيجاباً بأصحاب المصلحة لاسيما في الوقت الراهن الذي أصبحت فيه استراتيجيات الأعمال تتغير بسبب عدة قوى كالمنافسة العالمية، الترتيبات السياسية الجديدة، تغير القيم العامة، المخاوف البيئية، وتحديات تحقيق نتائج اقتصادية جيدة تتحكم فيها احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة، بحيث تناقش نظرية أصحاب المصلحة فكرة التركيز على الوظيفة الاقتصادية في المؤسسات مع تجاهل التعقيد الذي تعامل معه في ظل عدم الكفاءة، و تصف وجهة النظر التقليدية المؤسسة بأنها عبارة عن "صندوق أسود" يحول المدخلات المقدمة من الموردين، المستثمرين، الموظفين إلى مخرجات للعملاء مما يؤدي إلى الفوائد التي تعود على جميع مقدمي المدخلات، وخاصة لمقدمي الموارد والمهارات النادرة الذين يحصلون على مقابل أعلى من الإيجارات العادية. ويرى المنظرون لأصحاب المصلحة أن نموذج المدخلات والمخرجات التقليدي لا يأخذ بعين الاعتبار تعقيد التفاعلات البيئية (ذات الاتجاهين) بين المؤسسات و"المجموعات المشروعة"، كما يرون بأن شركة الأعمال عبارة عن "كوكبة من المصالح التعاونية والتنافسية التي تمتلك قيمة جوهرية. . . مع عدم تغليب أولوية مجموعة واحدة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى".

تتفاعل الأعمال تجارية مع المجتمع في العديد من الطرق المتنوعة وتختلف علاقات المؤسسة مع مختلف أصحاب المصلحة، والشكل التالي يوضح فئتين من أصحاب المصلحة:¹ أصحاب المصلحة في السوق، وأصحاب المصلحة خارج السوقية، بحيث يشارك أصحاب المصلحة للمؤسسة في سوق المعاملات الاقتصادية كما يحقق هدفها الرئيسي المتمثل في توفير السلع والخدمات للمجتمع و يسمى أيضا أصحاب المصلحة الرئيسيين، وعلى خلاف ذلك لا يشارك أصحاب المصلحة غير السوقية من أفراد و جماعات (كالمستويات المختلفة من الحكومات، الجماعات الناشطة والمنظمات غير الحكومية، وسائل الإعلام، مجموعات دعم الأعمال وعامة الجمهور) في التبادل الاقتصادي المباشر مع المؤسسة إلا أنها تتأثر أو تؤثر في أعمالها، وعموما لا تعتبر البيئة الطبيعية من ضمن أصحاب المصلحة في السوق لأنها ليست مجموعة اجتماعية ولكنها تمثل في أصحاب المصلحة غير السوقية من قبل الناشطين و من بينهم دعاة حماية البيئة، بحيث تستند كل علاقة بين أصحاب المصلحة في السوق على صفقة فريدة من نوعها، أو أسلوب تبادل، فالمساهمون يستثمرون في المؤسسة و يتلقون أرباحا، كما يحصل الدائنون مدفوعاتهم من أصحاب المصالح، في حين يساهم الموظفون بمهاراتهم ومعارفهم مقابل حصولهم على الأجور والمزايا، و احساسهم بالرضا والتطوير المهني، و تحتاج جميع المؤسسات إلى العملاء الذين هم على استعداد لشراء

1 - Liangrong Zu, Corporate Social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's Performance, Op.cit, p p 25-26.

منتجاتها أو خدماتها، وتشكل هذه التعاملات تفاعلات السوق الأساسية لكل نشاط مع المجتمع. ولقد تم تطوير نموذج أصحاب المصلحة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل رئيسي من قبل علماء الإدارة الذين أصيبوا بخيبة أمل بسبب عدم التطبيق العملي للنماذج النظرية السابقة، ولقد حل نموذج أصحاب المصلحة مشكلة القياس والاختبار من خلال التحديد الدقيق للفاعلين ومواقعهم، ووظيفة علاقتهم ببعضها البعض. لقد برهن فريمان (1984) على أن المؤسسات لديها علاقات مع العديد من المجموعات التأسيسية على أن تؤثر وتتأثر هذه الجهات المعنية على حد سواء بأعمال المؤسسة. ولقد برزت نظرية أصحاب المصلحة بوصفها النموذج المهيمن في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتطورت في عدة طرق جديدة وهامة، فعندما تتفاعل الأعمال في كثير من الأحيان وبشكل وثيق مع المجتمع، تتطور المصلحة المشتركة والاعتماد المتبادل بين المؤسسة والفئات الاجتماعية الأخرى، وعندما يحدث ذلك يتم إنشاء المصالح بالمؤسسة.

وينبغي أن ينظر مفهوم أصحاب المصالح الشخصية الاجتماعية أو المسؤولية المجتمعية بواسطة تخطيط جماعات أو أشخاص معينة للأعمال في توجيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويتمثل تحدي الإدارة في تقرير أصحاب المصلحة ذات الجدارة وتلقي الاعتبار في عملية صنع القرار.

تشير دراسة Clarkson المتعلقة بسلوك المؤسسات على المدى الطويل إلى أنها تتعامل مع أصحاب المصلحة و ليس المجتمع، إذ يجب أن تميز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين احتياجات أصحاب المصلحة والقضايا الاجتماعية؛ ويمكن للمديرين معالجة احتياجات أصحاب المصلحة وليس السياسة الاجتماعية الصعبة و تعتبر دراسة Jones أكثر إسهاما لكونها فريدة من نوعها حيث جمع بين نموذج أصحاب المصلحة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بعدد من النظريات الاقتصادية مثل: نظرية الوكالة، نظرية فريق الإنتاج و نظرية تكاليف الصفقات. وكان هدفه بناء نظرية فعالة لأصحاب المصلحة لها القدرة العالية على التنبؤ بالاعتماد بشكل كبير على النظريات الاقتصادية لوضع الافتراضات السلوكية الأساسية للمؤسسات والجهات الفاعلة، وتقديم عدد من الفرضيات القابلة للقياس،¹ و أيضا تركيزه على العلاقة القائمة على النظريات متوسطة المدى يجعل العلاقة بين الإجراءات والنتائج أكثر وضوحا، ويعتقد Jones أن نموذج أصحاب المصلحة لديه امكانات كبيرة ليصبح النموذج المركزي لمجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

منذ أن نشرت دراسات Clarkson و Jones انتقلت نظرية أصحاب المصلحة تدريجيا إلى مركز الصدارة للبحث في العلاقات التجارية والمجتمع، وتطويرها من خلال عدد من الدراسات المبتكرة فعلى سبيل المثال اقترح Rowley

¹ - Liangrong Zu, Corporate Social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's Performance, Op.cit, p 27.

(1997) من خلال الربط بين نظرية أصحاب المصلحة مع دراسات الشبكة الاجتماعية نموذج الشبكات القائمة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات للتنبؤ باستجابة المؤسسات لتأثيرات أصحاب المصالح المتعددة. و توضح الدراسة الميدانية التي قدمها Berman وآخرون المقارنة بين منظورين متميزين في نظرية أصحاب المصلحة: نموذج أصحاب المصالح الاستراتيجية ونموذج أصحاب المصلحة الذاتية، وتشير النتائج التي توصلوا إليها أن نموذج أصحاب المصالح الاستراتيجية يقوم على منطق الحالة التجارية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و يحظى بدعم تجريبي أكثر من نموذج أصحاب المصلحة الذاتية والذي يؤكد الجانب الأخلاقي من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. و دراسة Jones و Wicks (1999) التي نشرت في العام نفسه اقترحت مقارنة ادماج المنظور الاستراتيجي و الذاتي في إطار نظري موحد أوسع.

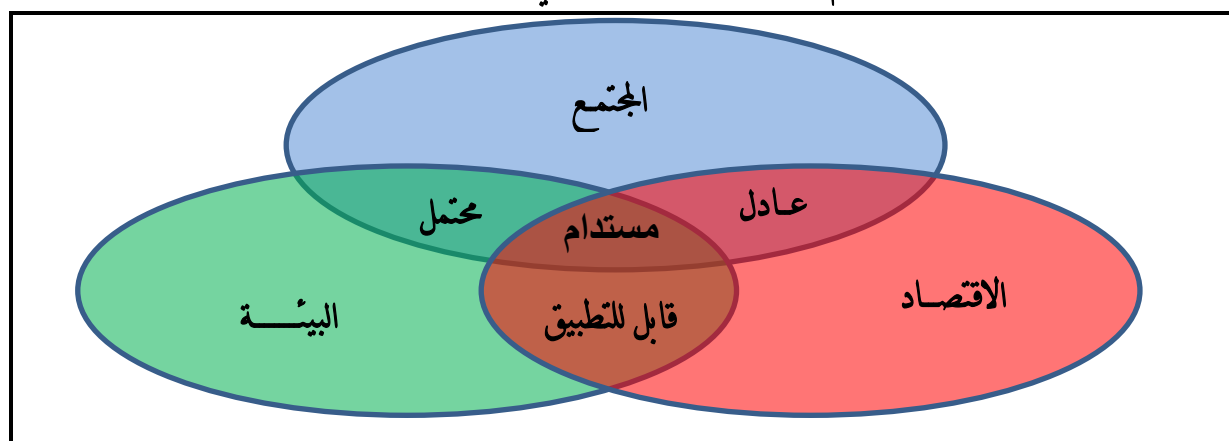
في محاولة لتكييف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع الإطار النظري لأصحاب المصلحة اضطر الباحثون لتحديد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل أكثر وضوحا وفقا لعلاقات معينة مع أصحاب المصلحة التي تعمل مع المؤسسة، ومن بين المفارقات أن مواصفات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لكل علاقة مع أصحاب المصلحة تؤدي إلى توسيع معنى ونطاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فبدلا من فئة واحدة من الفئات الإجمالية للمسؤولية الاجتماعية يؤدي إطار أصحاب المصلحة إلى إنشاء العديد من الفئات الجديدة من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتعكس مجموعة واسعة من العلاقات مع أصحاب المصلحة من خلال خلق العديد من فئات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مثل المسؤولية البيئية، التنوع، العمل الإيجابي والممارسات المحاسبية الشفافة، و بذلك تم توسيع معنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لحساب فئات جديدة وكذلك علاقات جديدة لأصحاب المصلحة

ثالثا- نموذج خط الأساس الثلاثي: تم اعتماد هذا النموذج في العقود الأخيرة من القرن الماضي من قبل المؤسسات الاقتصادية التي لا تسعى إلى تحقيق أرباح مستدامة من خلال المكاسب المالية فقط، بل بتبني أفضل طريقة للنمو المستدام و تعظيم قيمة المساهمين ضمن اطار عمل واسع من القيم الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية والأخلاقية والأهداف المشتركة التي تنطوي على التفاعل المستمر بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصلحة، إذ غالبا ما يشار إلى هذه النقلة النوعية في ادماج العوامل المالية، الاجتماعية و البيئية ضمن التزام المؤسسة لتحقيق النمو والربحية المستدامة باسم "خط الأساس الثلاثي"، الذي صاغه John Elkington في منتصف التسعينات في كتابه المعنون بـ: الإنسان المتوحش في مفترق الطرق: خط الأساس الثلاثي للأعمال في القرن 21، و بذلك أصبحت هذه

1- Liangrong Zu, Corporate Social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's Performance, Op.cit, p 28.

الأفكار مألوفة في الإدارات، الاستشارات، الاستثمارات، والمنظمات غير الحكومية ليشهد مصطلح "خط الأساس الثلاثي" انتشارا واسعا في العالم في أواخر سنوات التسعينات استنادا إلى نتائج دراسة استقصائية قام بها خبراء دوليون في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة، والتي توصلوا من خلالها إلى أن نجاح المؤسسة لا ينبغي أن يقاس فقط من خلال خط القاعدة المالية التقليدية، ولكن أيضا من خلال الأداء الاجتماعي/الأخلاقي والبيئي. ويجمع خط الأساس الثلاثي بين سلسلة موسعة من القيم والمعايير الاقتصادية، البيئية والاجتماعية لقياس النجاح التنظيمي والمجتمعي، كما يجسد جوهر التنمية المستدامة (الاستدامة) عن طريق قياس أثر أنشطة المؤسسة على بيئة نشاطها، ومن بين إيجابيات خط الأساس الثلاثي أنه يعكس الزيادة في قيمة المؤسسة بما في ذلك الربحية وحقوق المساهمين، رأس مالها الاجتماعي، البشري، والبيئي. يحدد الشكل رقم: 08 العلاقات المتبادلة بين كل من البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للتنمية المستدامة، كما يبين أهمية خط الأساس الثلاثي كطريقة جديدة لقياس الأرباح جنبا إلى جنب مع تحسين الأداء البيئي والاجتماعي دون إعطاء أولوية لبعد على حساب بعد آخر والذي يعتبر طريقة سهلة لفهم الاستدامة من خلال إبراز عدم كفاية البعد الاقتصادي والتركيز المستمر على العوائد المالية على حساب كل من الأداء البيئي والاجتماعي، ومن جهة أخرى يشير هذا التحليل إلى ضرورة اجتماع الأبعاد الثلاثة معا لتحقيق الاستدامة بالنظر إلى حركية مفهومها،¹ و من الممكن كسب ثقة المتعاملين مع المؤسسة من خلال نموذج خط الأساس الثلاثي وذلك بربط نموذج أصحاب المصلحة بالأبعاد الثلاثة لخط الأساس الثلاثي والذي يعتبر وسيلة مبتكرة للمديرين التنفيذيين والمؤسسات لتشق طريقها إلى مستقبل مريح ومستدام في إطار من المساءلة البيئية والاجتماعية.

شكل رقم 08: خط الأساس الثلاثي والتنمية المستدامة.



Source: Liangrong Zu, Corporate Social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's Performance, Springer, Verlag Berlin Heidelberg, 2009, p 30.

1 - Liangrong Zu, Corporate Social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's Performance, Op.cit, p-p 29-30.

تعرف الاستدامة وفق تقرير بروتلاند (1987) على أنها: "التنمية التي تلبي احتياجات العالم الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة"، وقد حقق مفهوم خط الأساس الثلاثي بعض النجاح في بلورة فلسفة الاستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية ومساهمتها، كما بين الروابط التي تجمع بين الاستدامة ونشاط المؤسسات ومحاسبتها وفق التقرير الصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية سنة 1995، بإبراز دور الاستدامة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية، العدالة الاجتماعية بين الدول وداخل الأجيال على المدى القصير والطويل، وكذا الحماية البيئية، فالنظام الاقتصادي المستدام يحمي العالم من الأخطار البيئية بتجديد رأس المال الطبيعي ومعالجة عدم المساواة بين الدول من خلال إدماج مفهوم الاستدامة و تغيير مقياس النشاط العالمي المعاصر ذلك أن معظم قيم وحسابات رأس المال الاقتصادي تزايد على حساب رأس المال الطبيعي والاجتماعي، حيث غالبا ما يعتبر رأس المال الطبيعي والاجتماعي في العالم مجاني و من دون قيمة اقتصادية. و من جهة أخرى تمكن نظم الحاسبة المبتكرة المؤسسة من تبني القيم البيئية، الاجتماعية، فضلا عن القيم الاقتصادية التقليدية، ولقد أدى تنامي التكنولوجيات الجديدة في سنوات التسعينات لا سيما شبكة الانترنت إلى انفجار المعلومات و توفيرها لنشطاء حماية البيئة و المجتمع وكذا المؤسسات والمستثمرين على حد سواء، و هو ما دفع بـ: Elkington إلى وضع نموذج خط الأساس الثلاثي في جدول الأعمال العالمي بشكل واضح من حيث التوقيت و الوصف المثالي، و الذي قدم من خلاله مفهوم منطقي للاستدامة بالتركيز على خط الأساس الاقتصادي للسكان و توضيح رؤية المؤسسات المسؤولة عن تأثير أنشطتها و كذلك تبيان الدور الكبير للمحاسبين في عملية القياس، التدقيق، إعداد التقارير، تقييم المخاطر و مقارنتها بالمنافسين (حاسبة الاستدامة) في وقت كانت فيه معظم الأنشطة الحاسبية تتعلق أساسا بالأنشطة المالية للمؤسسة، و نظرا لأن إعداد التقارير و التدقيق لخط القاعدة الثلاثي غير دقيق فقد أشار Zadek إلى أن ذلك قد يؤدي إلى المزيد من الخلط و الخسائر في الأعمال بدلا من تحقيق مكاسب اجتماعية، بيئية و اقتصادية، و لذلك نادى بخلق الأدوات الكفيلة بالتعبير الكمي لأداء خط الأساس الثلاثي من أجل التغطية الكاملة للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. إلا أنه يتبين لنا من تحليل مختلف التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أن البعد البيئي لم يحظ باهتمام كبير مقارنة بالأبعاد الأخرى، بحيث يؤكد النموذج الاجتماعي و الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على بعدين أساسيين فقط وهما: تحقيق الربح، و ضرورة أن يكون الاستثمار مسؤول اجتماعيا من الناحية القانونية، الأخلاقية والخيرية مع إهمال البعد البيئي، كما أن مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) لم يدرج البعد البيئي في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تعريفه لها، إذ عرفها في سنة 1999 على أنها: "التزام رجال الأعمال

بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين نوعية حياتهم¹، وفي سنة 2000 فقد حصل نوع من التغيير في تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إذ عرفها على أنها: "التزام مستمر من قبل رجال الأعمال بالتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة للقوى العاملة وعائلاتهم وكذلك المجتمع المحلي والمجتمع ككل"، وقد أصبحت البيئة فيما بعد تشكل طرفا من أصحاب المصلحة غير السوقية (بما في ذلك الجماعات الناشطة) وذلك بعد تطور نموذج أصحاب المصلحة بما انطوى عليه من رسم خرائط القضايا المعنية بدور أصحاب المصلحة، والتي يمكن تجميعها على نحو القضايا البيئية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، ووفق نموذج خط الأساس الثلاثي يتطلب مفهوم المسؤولية الاجتماعية أن تكون المؤسسة مسؤولة تجاه أصحاب المصلحة ككل بدلا من المساهمين فقط.

المطلب الثالث: تحديات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يقتضي ارساء دعائم تنموية واعدة إدارة شاملة للتغيير المخطط والموجه نحو تحقيق أهداف السياسات الحكومية القائمة على بناء جسور للشراكة الفعالة مع مؤسسات القطاع الخاص في سبيل تكريس مبادئ اللامركزية ودمقرطة الإدارة أحد الحلول المعتمدة في معالجة المشاكل الاجتماعية، فبالقدر الذي تساعد فيه المسؤولية الاجتماعية المؤسسات على تحقيق عديد المزايا التنافسية وتحسين أدائها الشامل، تعزز أيضا مسار سلوكها المؤسسي لمواكبة حركية التنمية والمشاركة في احتضان مسائل المجتمع.

الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والنهوض بالتنمية

في سياق تنامي البحث عن تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية أصبح الدور الحكومي وحده غير كاف للإيفاء بمتطلبات مختلف الشرائح والقطاعات، ما يستدعي العمل الجاد على إيجاد آليات بديلة وخلق شراكات فعالة بين كل من القطاع العام والخاص لتحديد وإنجاح الخطط التنموية للألفية والنهوض بالمجتمع في إطار تحمل المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية والالتزام بمبادئها بناء على التفاعل الاجتماعي الإيجابي ومشاركة الأفراد، الجماعات والتنظيمات بمستوياتها المختلفة من خلال تكريس مبدأ اللامركزية والتشجيع على الإدارة الديمقراطية بتقويض الصلاحيات من مستويات مركزية إلى مستويات أدنى كالجماعات المحلية، الجامعات، المستشفيات والمؤسسات الاقتصادية، وكذلك تبني إجراءات تنظيمية داعمة لعلاقة المؤسسات بمجتمعها كأحد السياسات المتبعة في معالجة المشاكل المجتمعية وإيجاد الحلول المناسبة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال إضفاء الطابع الاستراتيجي والاقتصادي

1 - Liangrong Zu, Corporate Social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's Performance, Op.cit, p 31.

على مفهوم المسؤولية الاجتماعية و تجاوز المفهوم الضيق القائم على الالتزام الأخلاقي، و لعل خير مثال على ذلك مبادرة شركة أوراكل بالملكة العربية السعودية و الشرق الأوسط و إفريقيا في مجال المسؤولية الاجتماعية و التي تترجم في مقولة نائب أول رئيس للشركة التالية: "نحن لا نحدد أنفسنا بمجال عملنا عندما يتعلق الأمر بالمسؤولية الاجتماعية، على الرغم من أننا نضغط في بعض الأحيان في محاولة لإيجاد فرص عمل للناس و نحو الأمية في قاع التكنولوجيا و المعلومات"¹، فالنظرة الحديثة للأعمال تنصب على مدى امتداد وظائف المؤسسات إلى كافة أرجاء المجتمع بدل الاقتصار على المنتجات المقدمة و يرجع السبب في ذلك إلى:²

- التغير في مفهوم العقد الاجتماعي نظرا لما تفرزه المؤسسات الاقتصادية من ردود أفعال، و لدورها المهم في المجتمع مقارنة عما كان عليه من قبل؛

- الضغط الاجتماعي الايجابي و ظهور جماعات الضغط المختلفة و التي تحمل المؤسسات الاقتصادية مسؤولية أعمالها و المساهمة في حل مشاكل المجتمع؛

- إهمال الطابع التطوعي لنشاط المؤسسات في بعض المجالات و الميادين نشأ عنه إعادة التفكير في وضع القوانين و التشريعات الملمة بتحديد الأولويات ثم العمل على تحقيق الأرباح المتوازنة و مصالح المجتمع فيما بعد .

يركز البرنامج العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تحسين حجم و جودة المبادرات الطوعية المرتبطة بخدمة المجتمع، و التي تعنى بتكثيف الجهود الرامية إلى تعزيز التنمية المستدامة من خلال جملة الممارسات التي تحكمها القواعد العامة للسلوك الأخلاقي، نظم الإدارة البيئية، الصحة و السلامة المهنيين، عمليات الإبلاغ و مراجعة الحسابات، إصدار الشهادات المتعلقة بالأداء الاجتماعي و البيئي للمؤسسات، مشاريع تنمية المجتمع و غيرها، إلا أن السعي نحو تحقيق تنمية أفضل يُبقي دائما على الحاجة الملحة لطرح مجموعة من الوسائل اللازمة لتغطية النقص و التي نوردتها على النحو التالي:³

1- التشخيص والمؤشرات: تعتبر مسألة الاهتمام بالتحليل القطاعي التي أقرتها مبادرة الإبلاغ العالمية ذات أهمية كبيرة ذلك أن طبيعة المشاكل التنموية تختلف من قطاع لآخر، لذلك يتعين على المؤسسات أن تولي أهمية قصوى للتشخيص الاستراتيجي و الاستقلال في عملية رصد العملية التنموية بالاستناد على المؤشرات الدقيقة المتوفرة

1- منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة و آفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2014، ص ص 200-202.

2- عبد الرزاق سالم الرحالة، المسؤولية الاجتماعية، دار الاعصار العلمي، الأردن، 2011، ص 56.

3- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، نيويورك وجنيف، 2004، ص ص 58-63.

على المعلومات الأساسية المتصلة بمشاكل التنمية خاصة ما تعلق منها ببيانات الأجور، الدعاوى القضائية، الضرائب، اتفاقات المساومة الجماعية، إعادة استثمار الأرباح وإعادة الأرباح إلى الوطن، المدفوعات المقدمة إلى الأحزاب السياسية، والحكومات وغيرها؛

2- إدماج مساعدات دول الشمال: يترتب على عملية تنفيذ برنامج موحد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المستوى الدولي طرح مشكلة تقاسم تمويله، وتخصيص مجال لدراسة قدرات وامكانيات المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وهو الأمر الذي يستدعي ضرورة البحث عن آليات جديدة لزيادة مشاركة الجهات الفاعلة من دول الجنوب في تحديد معالم وأهداف هذا البرنامج وأيضا مساهمتها الفاعلة في المبادرات الدولية لأصحاب المصالح المتعددين، أما دراسة البرنامج على المستوى المحلي في البلدان النامية فينبغي أن يكون وفق تيسير استخدام الممارسات والعمليات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مستواها والاعتراف بها من خلال اتباع نهج واحد للإبلاغ عن الاستدامة مدعم خصوصا من الناحية المالية أو التكنولوجية من طرف دول الشمال؛

3- إجراءات تقديم الشكاوى: عوض الإبلاغ الشامل لرصد الأداء ومراجعة الحسابات المتعلقة بالاستدامة يمكن اعتماد صيغ تنظيمية تصحيحية لممارسات المؤسسات الخاطئة والمرتبة عن انتهاكات المعايير المحددة، ويتم ذلك وفق قائمة لوائح لتقديم الشكاوى في إطار ترتيبات مؤسسية نذكر منها: اتفاقات المساومة الجماعية أو العالمية مع المنظمات النقابية، أو الاتفاقات المبرمة مع منظمات المجتمع المدني، وكذا دعم مبادرات أصحاب المصلحة وغيرها؛

4- تنظيم الصلة بين العمل التطوعي والقانون: يصنف برنامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى نوعين رئيسيين من المبادرات: ¹ الإلزامية والطوعية، بحيث يمكن استخدامها في آن واحد أو على نحو متعاقب من خلال اعتماد الإبلاغ الطوعي كمرحلة أولية لتطبيق القانون الدولي غير الملزم (كمعايير حقوق الإنسان للأمم المتحدة والشركات الدولية، مدونة قواعد السلوك للاتحاد الأوروبي، منظمة مساءلة المؤسسات، ومبادئ منظمة العمل الدولية) بغية تحسين قدرات الاستدامة للشركات ليحل محله الإبلاغ الإلزامي فيما بعد، وتستهدف هذه الاقتراحات الدولية معالجة مشكلتي المستفيد مجانا وزيادة تطوير مبادرة قائمة بالفعل، من أجل إعادة الاعتبار لحدودات قضايا التنمية العالمية كالفقر وعدم المساواة وعلاقتها بالشركات الكبيرة خاصة.

1- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، مذكرة بعنوان: إرشادات بشأن أفضل الممارسات فيما يتعلق بمبادرات الإبلاغ عن الاستدامة مقدمة من أجل واضعي السياسات وأسواق الأوراق المالية، جنيف، نوفمبر، 2013، ص 12.

الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية

من بين الفوائد المترتبة عن التزام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نذكر النقاط

التالية:¹

1- تحقيق ميزة تنافسية: تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية لعدة أسباب، كون أن المبادئ الأخلاقية المتعلقة بها في مجال الأعمال التجارية يساعد على خلق الأصول غير الملموسة خاصة فيما يتعلق بسمعة المؤسسة وإمكانية زيادة أدائها واستدامتها، وهناك مصدر رئيسي آخر لخلق ميزة تنافسية كبيرة من خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يتمثل في تخفيض التكاليف التشغيلية بتقليل تكاليف إدارة تكنولوجيا المعلومات، و بغض النظر عن ذلك يمكن للاستثمارات الصديقة للبيئة أو غيرها من العمليات أو المنتجات أن تكون مسؤولة اجتماعيا بتحمل تكاليف إضافية لصالح المجتمع في حالة ما إذا أصبحت خاضعة بشكل أكثر للقانون أو معايير الصناعة. كما يمكن أن تستغل المؤسسات الالتزامات المستقبلية تجاه البيئة والمجتمع كوسيلة ضغط على المنافسين بمجرد تحقيقها الاستدامة البيئية وقد أثبتت "استراتيجيات رفع تكاليف المنافسين" نجاحها و يتضح ذلك بفقدان المنافسين القدرة على المنافسة بتخفيض التكلفة البيئية بما يؤدي إلى خلق وسيلة ضغط عليها بالاعتماد على البحث والتطوير البيئي، وتزيد تكاليف المنافسين أيضا من خلال بناء رأس مال السمعة للمؤسسة باستجابتها الاجتماعية المتفوقة، كما يمكن إنشاء مصدر هام آخر للميزة التنافسية بواسطة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عن طريق خلق دعاية إيجابية وتعزيز سمعة المؤسسة بإدارة علاقاتها مع العملاء وتحقيق عائدات من المبيعات بتعزيز المركز التنافسي في السوق، وفي هذا الصدد قد تؤدي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى زيادة الحوافز الحكومية كالمزايا الضريبية مثلا و بالتالي تحقيق أرباح عالية بسبب الاستجابة الفعالة والمقبولة للمطالب الاجتماعية الناشئة، بما يطور الكفاءات الأساسية وعوامل النجاح الحرجة، و من جهة أخرى لا يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تكاليف إضافية ذلك أن التلوث يشير إلى انخفاض الكفاءة واستخدام تكنولوجيا تقليدية تزيد من تكاليف المؤسسة من حيث انخفاض إنتاجيتها وتراجع جودة منتجاتها، على خلاف التكنولوجيا الصديقة للبيئة التي تؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد بتخفيض التكاليف التشغيلية.

¹ - Christina Keinert, Corporate Social Responsibility as an International Strategy, Contributions to Economics, 2008, p 89-97.

2- زيادة القيمة المضافة: يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى دعم الفرص التنافسية للمؤسسات و ذلك بخلق قيمة مضافة للمنتجات و زيادة فائدة المستهلكين و المستثمرين في المؤسسة من خلال العروض الخاصة التي تلي احتياجات المستهلك الأخلاقي و المستثمر المسؤول اجتماعيا، إذ تشير بعض البحوث إلى أن المستهلكين يفضلون شراء منتجات المؤسسات المسؤولة اجتماعيا كما يفضل المستثمرون الاستثمار في أسهمها، و عليه أن تركز هذه الأخيرة على مسألة التجاوزات الأخلاقية لتجنب معاقبتها في السوق خاصة فيما يتعلق بتقليص المعاملات معها لا سيما و أن المستهلك الرشيد يؤكد على الحصول على القيمة المتوقعة للمنتج أو الخدمة الاجتماعية، وقد قدمت البحوث التجريبية أدلة ذات مصداقية لحقيقة ميل المستهلكين إلى دفع علاوة من أجل الحصول على منتجات تنتج بطريقة مستدامة اجتماعيا أو بيئيا من خلال التحسين المستمر للعمليات و المنتجات و توفير القدر الكافي من المعلومات لأصحاب المصلحة، إلا أن العلاقة قد تكون ضعيفة بين خصائص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومواقف المستهلكين نتيجة للصعوبات التي تعترض المستهلك أحيانا في حصوله على معلومات دقيقة وشاملة عن الأداء البيئي و الاجتماعي، فضلا عن عدم قدرته على الحكم على الأداء الشامل للمؤسسة نظرا للطبيعة متعددة الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية.

3- تحقيق الالتزام التنظيمي: يؤدي التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية إلى بناء سمعة قوية من المعايير الأخلاقية و الموازنة بين مصالح مختلف الأطراف، بحيث يساعد ذلك على زيادة جاذبية العمل فيها وبالتالي استقطاب القوى العاملة المؤهلة ذات المواهب وهو أمر حاسم لتحقيق النمو المستدام في الوقت الذي أصبح فيه الاعتماد على المعرفة يشكل موردا رئيسيا تنافس به المؤسسات على المستوى العالمي، كما يؤدي تعزيز جاذبية المؤسسة و توفير مناخ الأعمال المسؤول اجتماعيا و أخلاقيا إلى تقليل الاغتراب في مكان العمل وزيادة درجة ولاء العمال بما يجعلهم أكثر التزاما لصالح مؤسستهم، و يعتبر الالتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات خاصة الكبيرة منها بحيث يعرف على أنه ذلك الإيمان القوي بأهداف وقيم المؤسسة استعدادا لبذل جهود تنظيمية و الرغبة في البقاء لخدمة المؤسسة. وتشمل عوامل تعزيز بناء الالتزام التنظيمي انتشار مناخ الاهتمام الاجتماعي في المؤسسة والذي يأخذ في الاعتبار مصالح الآخرين والتطبيق القوي للقواعد الأخلاقية و الرموز، في حين يبني المناخ الخيري علاقات قوية مع الآخرين بتماسك المجموعة و الشعور بالسعي الجماعي للصالح العام، و من الواضح تماما أن المؤسسات غير المسؤولة اجتماعيا أو ببساطة ذات المناخ التنظيمي الأقل طابع أخلاقي تشجع على اعتماد موقف أناني وبالتالي السعي لتحقيق المصلحة الذاتية بدلا من تكامل المؤسسة مع أطرافها. فالمؤسسة التي تنتهج سياسة المسؤولية الاجتماعية من خلال اشراك العمال لا يغير فقط من مواقف العاملين داخل هيكلها التنظيمي، وإنما يزيد من جذب

الكفاءات والاحتفاظ بها استنادا لمجموعة من معايير الاختيار، ذلك أن الاتساق بين القيم الشخصية والتنظيمية والمعتقدات يؤدي إلى خلق التناسب بين العامل وصاحب العمل، فالتنظيم الجيد يجنب العامل خطر التخلي عنه كما يؤثر أيضا على أدائه ويحدد المواصفات التي تستحق التحفيز بالمطابقة بين القيم الشخصية والأخلاقية للفرد العامل و تلك التي تسود في المؤسسة، وعلى خلاف ذلك من المرجح أن تنشأ مشاكل تنظيمية في المؤسسات التي لا تدعم المعايير الأخلاقية العالية و الالتزام التنظيمي، وتشمل النزاعات القائمة بين الإدارة الوسطى والموظفين احترام السلوك القانوني والأخلاقي داخل المؤسسة، وإدارة هذه الضغوط لا يعني التغاضي عن تلك المعايير من أجل تحقيق أهداف الأداء المسطرة.

4- تعزيز الأداء المالي للمؤسسات: لقد قدمت عدة أدلة عن العلاقة الوطيدة التي تجمع بين الأداء المالي و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الرغم من تعارضها مع الفكر الاقتصادي التقليدي، خاصة نظرية الوكالة التي تفترض وجود علاقة سلبية بين المتغيرين ذلك أن المشاركة الاجتماعية تحمل المؤسسة تكاليف إضافية بالنظر إلى الفوائد المنتظرة، غير أن هذه الحجة لا تؤخذ بعين الاعتبار بالإسقاط على النظرية القائمة على الموارد و التي ترى بأن الاستثمار في الأصول غير الملموسة مشروطا بنوعيتها وكميتها في خلق ميزة تنافسية،¹ و لقد أثبتت العديد من الدراسات التجريبية وجود علاقة إيجابية و قوية تربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة و زيادة نسبة مبيعاتها والعائد على الأصول و حقوق المساهمين، ففي حقيقة الأمر يمثل حجم المؤسسة محدد خارجي لأدائها المالي والاجتماعي و يعتبر كوسيط للعلاقة بينهما، والأسباب الكامنة وراء ذلك هو أن معظم المؤسسات الكبيرة تعرف زيادة في أدائها المالي والاجتماعي من خلال الاستفادة من اقتصادات الحجم و السيطرة بشكل أكبر على الأطراف ذات المصلحة عن طريق الترويج لفرص ربحية أكثر و استقطاب أفضل الموظفين، و على الرغم من أن هذا التحليل يبدو معقولا إلا أنه غير قادر على إثبات العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الأداء المالي للمؤسسة نظرا لأن العلاقة بينهما مسألة أشمل من ذلك نظرا لأن المشاركة الاجتماعية الجيدة للمؤسسات ترتكز على تحقيق أرباح عالية و توفير موارد مالية كافية تؤدي إلى الاستجابة الاجتماعية الجيدة، و تحسين الأداء المالي قد يكون نتيجة للإدارة الاستراتيجية الجيدة والمواهب الإدارية أو لعوامل أخرى اجتماعية ومالية تعزز نتائج المؤسسة على حد سواء. كما يمكن ملاحظة التأثير الواضح للأداء البيئي على الأرباح في أمثلة مختلفة على اعتبار أن المؤسسات المسؤولة بيئيا تميل إلى أن تكون أكثر ابتكارا و جرأة في إيجاد حلول للمشاكل البيئية، فعادة ما يبحث هذا النوع من المؤسسات على ابتكار عمليات أو سلع جديدة بتحويل النفايات و استغلالها كفرص تجارية، كما يمكن التأكيد

1 - Christina Keinert, Corporate Social Responsibility as an International Strategy, Op.cit, p p 99-101.

أيضا على وجود ارتباط واضح بين إنتاج منتجات ذات جودة عالية وظروف العمل الجيدة، وقد يظهر الاهتمام بالعلاقة بين الجهود الاجتماعية أو الأخلاقية والنتائج المالية من زاوية أن تراجع الأداء الاجتماعي وانتشار المعلومات السيئة بشأن الممارسات التجارية للمؤسسة يقلل بلا شك من أرباحها، وبعبارة أخرى فإن: "الحد الأدنى من الامتثال للمعايير القانونية يمكن ان يكون مميت للمؤسسة".

5- الخروج من الأزمات التنظيمية أو منع حدوثها: هناك فائدة رئيسية أخرى ناتجة عن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تتمثل في خفض خسائر المؤسسة أثناء الأزمات الكبرى و الناجمة عن تآكل ثقتها وتدمير سمعتها بسبب المخالفات الأخلاقية التي تحدث داخلها أو نتيجة لحوادث خارجية أو كوارث، ويمكن للمؤسسة من خلال سياستها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق الوقاية من الأزمات على نحو فعال، حيث تعرف الأزمة التنظيمية بأنها: "حدث خاص، غير متوقع، و غير روتيني يهدد الأهداف الرئيسية للمؤسسة و يخلق مستويات عالية من عدم اليقين"، و مثل هذا الحدث من المرجح أن يهز استقرار المؤسسة و يزيد من أعبائها مع مستويات مرتفعة من التوتر، ونظرا لهذه الظروف الاستثنائية يمكن أن تؤثر الأزمة على القيم الأساسية للمؤسسة، و عليه فإن الاستجابة المبكرة لهذا النوع من الأزمات ضرورة حاسمة خاصة فيما يتعلق بتدنية الأضرار وتجنب المزيد منها، و تعد نوعية التدابير الاجتماعية والأخلاقية المنصوص عليها أكثر أهمية من زمن الاستجابة، حيث تبقى المؤسسة متميزة في مواجهة الكوارث إذا نجحت في بناء الثقة والسمعة الصلبة، والتمسك بالقيم الأساسية بطريقة مسؤولة اجتماعيا للخروج من الأزمة و تخفيف آثارها الضارة على مجموعات أصحاب المصالح الهامة كالموظفين و المجتمع، و مثل هذا السلوك لا يساعد فقط على استعادة الثقة و إنما يزيد في نفس الوقت من الجهود المبذولة من قبل أصحاب المصالح لمساعدة المؤسسة على الخروج من أزمتها، و على خلاف ذلك يمكن أن تواجه المؤسسة نتيجة سلوكها غير المسؤول اجتماعيا زيادة في تكاليف علاقات العمل، أو النفور العام وتهديد الحكومة أو المجتمع المدني لها بما يؤدي إلى تراجع مبيعاتها و تقلص حصتها السوقية وكذا سحب المستثمرين لرؤوس أموالهم، و لمواجهة مثل هذه الأزمات يختار المديرون منهجية التغيير الشامل والقطيعة مع الماضي عن طريق انتهاج مبدأ استباقية الموقف الاجتماعي، لما له من أهمية واضحة في الوقاية من الأزمات التنظيمية و كشفها في وقت مبكر وبالتالي القدرة على اتخاذ إجراءات فورية، كما تتشابه في بناء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عناصر أساسية كسلامة القيادة والانفتاح على البيئة، مع اشراك الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين للتعبير عن مخاوفهم وردود الفعل المقابلة.

6- خلق فرص للشراكات والتحالفات: لقد أصبحت العقود المختلفة بما فيها شراكات العمل، التحالفات الاستراتيجية و الاتفاقيات المميزة ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات حتى تعمل بنجاح في بيئة تنافسية أكثر انفتاح

من أي وقت مضى و ذلك من خلال تقاسم الموارد والتكاليف لتسهيل النفاذ إلى الأسواق، و الاستعانة أيضا بالاتفاقيات التكنولوجية والمشاريع المشتركة في التغلب على عقبات الحواجز الثقافية أو التشريعية، ونظرا للمخاطر الكبيرة التي تشوب الشراكات الاستراتيجية بسبب الخرق الذاتي للاتفاق التعاوني، فإن الثقة المتبادلة بالمعنى الاقتصادي تتطلب إبراز نية حسن التصرف وفقا للمبادئ التي تم وضعها، وبالتالي فإن الالتزام بالعقد المبرم أمر بالغ الأهمية للتنفيذ الناجح للشراكات الاستراتيجية، وتخفيض التكاليف ومنع فشل المشروع، فإذا أخذنا بعين الاعتبار عدم الالتزام بالعقد وما ينجر عليه من خسائر كارثية خاصة وأن للشريك معرفة سرية للطرف الآخر وبالتالي إمكانية تهديد المصدر الرئيسي لميزته التنافسية، ففي هذه الحالة يصبح للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دورا أكثر وضوحا في بناء القيم والمبادئ الأساسية، و من المرجح أن يكون الشريك جديرا بثقة أكبر لتحالفات استراتيجية على خلاف مؤسسة لا تخضع للتوجيه الاجتماعي، ولا تتوافر على الصفات المطلوبة عند البحث عن حليف استراتيجي مثل: ¹ الصدق، الأمانة، العدالة، النزاهة والموثوقية. و بخصوص آليات الرقابة ونظم الرصد المعتمدة في التحالفات الاستراتيجية فهي لا تزال تقليدية بالنظر إلى الأخطار الممكنة في بعض جوانب النشاط التجاري، في حين يشكل الالتزام بالمعايير العالية للسلوك الاقتصادي و الأخذ بعين الاعتبار مصالح المؤسسات الأخرى مصدر ثقة بين المتعاقدين يقلل إلى حد كبير إمكانيات الصراع والمخاوف من قبل الشريك وبالتالي تعزز من احتمال نجاح التحالف، وهناك أنواع خاصة من الشراكات تدعم القضايا الاجتماعية أو البيئية وتشمل المشاريع الخيرية وبعض الشراكات بين القطاعين العام والخاص التي تستهدف مجالات رئيسية مثل: تصميم المنتج أو التغليف وإعادة التدوير، وعند تعامل المؤسسة الاقتصادية المسؤولة اجتماعيا مع المؤسسات غير الربحية قد تستبق بعض الأمور المنصوص عليها في القوانين لتحقيق الاستدامة البيئية ما يكسبها ميزة تنافسية كبيرة من خلال تعزيز صورة المنتج أو الخدمة المقدمة لشريحة من المستهلكين يصعب الوصول إليها تسمى بشريحة المستهلك الأخضر، كما أن الشراكات مع الحكومات أو المجتمعات قد تحد من الانتقاد وعدم الثقة في المؤسسات، بما يمنحها إمكانية الوصول إلى المعرفة المجتمعية للبيئة التي تنشط فيها وبالتالي توفير رؤى جديدة قيمة، مع نقل المعرفة والخبرات ذات الصلة بما يتيح للإدارة العامة فرص عمل أكثر وكفاءة في الأداء.

1 - Christina Keinert, Corporate Social Responsibility as an International Strategy, Op.cit, p 104.

الفرع الثالث: الشراكة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

في ظل التحديات التي تواجهها الحكومات اليوم من أجل النهوض بالتنمية الوطنية من رعاية صحية، تعليم، تدريب و محاربة الفقر و الفساد بكل أشكاله،¹ أضحت هناك حاجة ملحة للتعاون بين القطاعين العام و الخاص تترجم بالأساس في اقامة شراكات مربحة للطرفين من خلال رفع شعار التحدي في تنمية رأس المال البشري و صون البيئة و توسيع الفرص الاقتصادية لضمان الاستدامة، و انطلاقا من حقيقة التعاون الثنائي بين القطاعين نشأ جدل فكري تمت مناقشته من خلال صياغة المناهج التالية:²

- **الشراكة بوصفها أداة إدارية:** لتنظيم مجموعة العلاقات المتشعبة بين المؤسسات، و تعرف الشراكة بين القطاع العام و الخاص حسب Koppensa & Van على أنها ضمان عرض منتجات بالمواصفات المطلوبة داخل للمجتمع، وفق دراسات دقيقة و تنسيق مشترك لتحديد درجة المخاطرة و قيمة التكلفة و الموارد المرتبطة بتطوير هذه الخدمات؛
- **الشراكة كأداة مالية:** ينظر للشراكة وفق هذا المنهج على أنها وسيلة لتدنية تكاليف الحكومات المالية بتفعيل دور القطاع الخاص لتمويل مشاريع عمومية وفق صيغ مختلفة؛
- **الشراكة مجرد لعبة مصطلحات لغوية:** كما يرى بعض المفكرين أمثال Stern & Harding على اعتبار أن مصطلح الشراكة يحمل نفس معنى الخصخصة من حيث المضمون و الذي يتجه بالقطاع الخاص إلى تحفيزه و استقطابه للانخراط في المشاريع العامة بشكل تدريجي؛
- **الشراكة تمثل استراتيجية تنمية:** و هو المنهج الأكثر شمولاً في تحليل العلاقة التشاركية من أجل تعزيز البرامج التنموية و تحسين كفاءة الاستغلال، حيث أنه يدمج بين مختلف الرؤى الواردة في المناهج السابقة لصياغة عقود توافقية ضمن إطار منسق لإنجاز كافة العمليات الربحية و غير الربحية، بالتأكيد على إرساء دعائم الحوكمة الجيدة، توفير الدعم و التشجيع اللازم، و خلق التناغم التخطيطي لإدراك مقتضيات التنمية الشاملة.

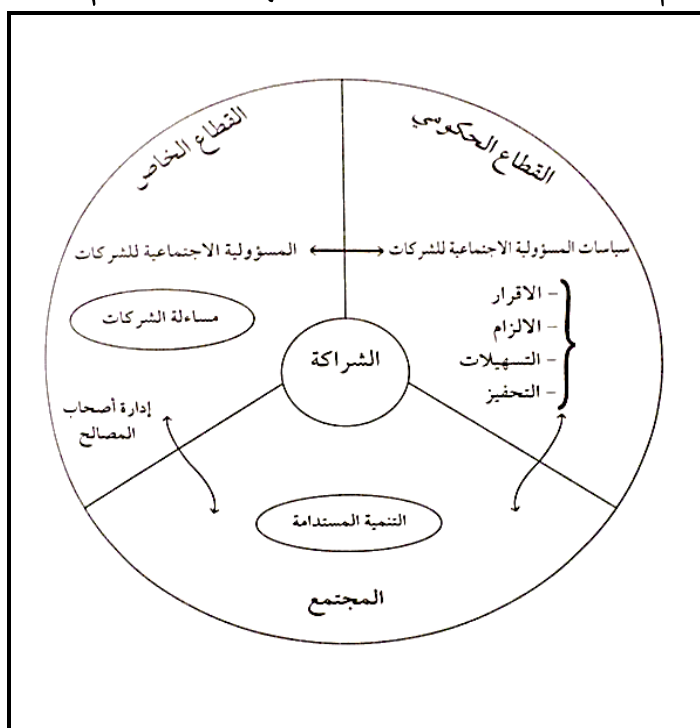
و في ذات السياق يعرف Bovaired الشراكة على أنها: "عمل تنسيقي مبني على الالتزام (بما يتجاوز صيغة التعاقد) بين القطاع العام و أي منظمة أخرى خارج القطاع العام"، لتصبح بذلك المسؤولية الاجتماعية أداة مهمة بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص لتوجيه ممارساته و تجميع الجهود بشكل منهجي نحو تحقيق أهداف التنمية

1- وليد عبد مولا، المسؤولية الاجتماعية و مساهمة القطاع الخاص في التنمية، مرجع سبق ذكره، ص 9.

2- عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري، عمان، 2015، ص 86.

المستدامة و تغطية الحاجات الاجتماعية حسب الأولويات من خلال تضمين مبادئ الثقة، التعاون،^I و التعلم كأسس داعمة لتقديم الخدمات بشكل تطوعي خاصة إلى المناطق المتأخرة تنمويا و امدادها بالماء، الطاقة و التخلص من النفايات و غيرها، كخطوة ايجابية لتلافي نقائص تجارب سابقة أهملت ادماج مفهوم الشراكة في جهود المسؤولية الاجتماعية كما هو الشأن بالنسبة للبرنامج الإفريقي الشامل لمكافحة مرض نقص المناعة في دولة بوتسوانا الذي اعترضته جملة من معوقات التنفيذ المترتبة عن مشكلة التناغم في اتخاذ القرارات بسبب عدم التماثل الثقافي بين الأعضاء و ممثلي الحكومة، و لغرض فهم العلاقات القائمة بين القطاعين في إطار الشراكة لتعزيز أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن استعراض نموذج مبسط يبين أدوار العناصر الرئيسية الفاعلة في انجاح هذه العلاقات كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم 09: شراكة المسؤولية الاجتماعية بين القطاعين العام والخاص.



المصدر: عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري، عمان، 2015، ص 94.

1- عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

يتشكل النموذج المشار إليه أعلاه من ثلاثة أطراف أساسية هي: القطاعين العام والخاص والمجتمع، وبالنسبة للقطاع الحكومي فإنه يعد من أهم الأطراف الفاعلة بصفته الموجه لسياسات المسؤولية الاجتماعية للتنمية من خلال:¹

- **التنظيم المؤسسي:** يمكن اعتباره كمرجعية مؤسسية و ركيزة أساسية لضمان نجاح تنفيذ، تقييم و مراجعة ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بهدف الوصول إلى الأهداف التنموية المنوطة بها؛

- **التسهيلات:** و تدخل تحت مسؤولية القطاع الحكومي و ذلك بتوفيره المناخ الاستثماري الملائم لإنجاح مبادرات القطاع الخاص في سبيل تأدية مسؤوليته تجاه المجتمع، و لذلك سعت العديد من الدول إلى تطوير أنظمة للمعلومات الوطنية تساعد على نشر المعلومات،² و دعم أنظمة اتخاذ القرار لترقية مستوى الكفاءة في الانجاز وكذا ترشيد الموارد و بسط الثقة بين المتعاملين؛

- **التحفيز:** و تعدد أنواعه بين الحوافز المادية و المعنوية (كالجوائز و المكافآت، الإعفاءات الضريبية، تخفيض الرسوم للتراخيص و المشاريع، و منح الأولوية للفرص الاستثمارية) التي توفرها الحكومات للقطاع الخاص لتشجيعه على دفع وتيرة التنمية المحلية و الوطنية و خدمة المجتمع و البيئة بأقصى طاقاته و قدراته؛

- **الالزام:** ويعبر عنه بدرجة تقييد و خضوع المؤسسات لتنفيذ الممارسات التي من شأنها تحقيق الأهداف التنموية وفق ما تحدده سياسات المسؤولية الاجتماعية، و هو ما يستدعي ضرورة افصاح المؤسسات الاقتصادية عن حجم و طبيعة نشاطها بكل شفافية لمختلف الأطراف ذات المصلحة حتى يتبين للقطاع الحكومي درجة إذعانها و مدى تنصلها عن تأدية المهام في سياق الممارسات الاجتماعية ليقدر هذا الأخير إما دعمها أو معاقبتها؛

- **الإقرار:** و يشير إلى الترجمة الحقيقية لممارسات المسؤولية الاجتماعية في الميدان العملي و التطبيقي كأساس لتعاملات القطاع الخاص مع القطاع الحكومي، و يتجلى ذلك من خلال التكامل التنموي و المنافسة العادلة في الحصول على الإعانات و الفوز بمناقصات المشاريع الحكومية.

غير أن التحديات الناتجة عن التفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال و تنامي ظاهرة العولمة الاقتصادية فرضت على القطاع الحكومي التخلي عن مبدأ الهيمنة المطلقة ليتيح المجال لصالح القطاع الخاص ممثلاً بمؤسساته كطرف ثاني يتطلع إلى تحقيق التوازن بين الأرباح المالية في الأجل القصير و مبادرات الانخراط في الممارسات

1- عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 96-100.

2- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، 2008، ص 46.

الاجتماعية باشتراكه في العملية التنموية بصورة استباقية حسب الصلاحيات المخولة له قانونا في إطار شرعية السياسات العامة للمسؤولية الاجتماعية المسندة له و ذلك بتأسيس أرضية لتنمية تشاركية قائمة على مبدأ اللامركزية و توفير مناخ ديمقراطي يؤيد احترام الحقوق الفردية و الجماعية و الفئات الهشة بتفعيل استراتيجيات التنمية البشرية،¹ و التركيز على المورد البشري كونه محور العملية التنموية و مدخل جوهري للوعي الاجتماعي، الثقافي، الفكري و الأخلاقي في سياق العمل الجاد على ابتكار برامج للمسؤولية الاجتماعية تراعي اهتمامات جميع أصحاب المصالح بغية تحسين صورة المؤسسات و سمعتها بما يتيح لها إمكانية الاستثمار أكثر لتغطية عبء التكاليف الإضافية و تفادي المساءلة عن الواجبات المتعلقة بتحقيق التكامل المؤسسي لرعاية مصالح المجتمع وفق ضوابط التنمية المستدامة، و كحلقة أخيرة تربط بين جهود القطاعين في إطار الشراكة المصيرية لتحسين نوعية الحياة يمارس المجتمع ضغوطا هادفة مزدوجة على القطاعين معا تتجلى في طرح الآراء و المقترحات الإيجابية لتلبية مطالب الأفراد و الرقابة على تحقيق الاستدامة التي تنأت من علاقة الارتباط الوثيقة التي تجمع بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و التنمية المستدامة، ذلك أن برامج المسؤولية الاجتماعية تتيح طرق و كفاءات السلوك المؤسسي لضمان جودة الحياة المجتمعية، في حين أن التنمية المستدامة تبحث في عناصر إنجاح تحول المجتمعات حاضرا و مستقبلا كالانتقال مثلا إلى الاقتصاد الأخضر بوصفه محرك جديد لنمو اقتصادي مستدام يولد وظائف جديدة و يستأصل الفقر باتباع ثلاثة طرق أساسية وهي:²

- أولا: دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع العامة أو الخاصة وتوجيهها نحو تخضير الاقتصاد العالمي؛
- ثانيا: التركيز على القطاعات الاستراتيجية الهامة كالزراعة، الموارد المائية و غيرها، و المراهنة عليها في التقليل من معدل الفقر المستديم؛
- ثالثا: توجيه سياسات الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الأخضر و دعمها عن طريق تحفيز الاستثمارات بالاعتماد على حماية البيئة من الفضلات، و توفير المعلومات الكافية للسوق كنشر اللوائح العامة الخضراء .

1- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 58.

2- برنامج الأمم المتحدة للبيئة، نحو اقتصاد أخضر: مسارات إلى التنمية المستدامة و القضاء على الفقر - مرجع لوائح السياسات ، 2011، ص 10.

المبحث الثاني: مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل التجارب الدولية

يتقاطع مفهوم المسؤولية الاجتماعية مع عدة مصطلحات شبيهة تتشابه معه في كونها تبرز العلاقات متعددة الاتجاهات بين القوى السوقية و غير السوقية و التي يتأثر من خلالها أداء المؤسسات على وجه الخصوص بأبعاد المسؤولية الاجتماعية الثلاثة وهي: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي و البعد البيئي، وفي سياق ذلك تختلف الممارسات المسؤولة اجتماعيا وطرق اعتمادها باختلاف البيئات التنافسية العالمية التي تحتضنها ودرجة النضج فيها والتي يمكن أن نميز بينها من خلال درجة الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية وحجم برامجها وكذا الاعتمادات المالية المخصصة لتغطيتها، و هو ما سيتم عرضه في هذا المبحث بالتطرق إلى تجارب بعض الدول المتقدمة و النامية و العربية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المطلب الأول: المصطلحات الأساسية الشبيهة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إذا كانت التنمية المستدامة فلسفة تنمية حديثة مبنية على مقارنة التداخل بين الكفاءة الاقتصادية، العدالة الاجتماعية و الحماية البيئية فإنها تبرز بشكل أكبر على مستوى المؤسسات في طوعية اعتمادها على تنفيذ سياسات و ممارسات المسؤولية الاجتماعية، أو من خلال تداولها لمفهوم المواطنة و التحلي بمواصفات الرقابة الذاتية في تثمين روابط الثقة و التشابك مع مختلف الأطراف كأساس قوي لإقامة أرضية مبنية لأخلاقيات العمل والتي تبرز بين تعظيم الأرباح، تحمل المسؤولية و أخلة العمل الإداري.

الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

كثيرا ما يثار النقاش حول درجة مصداقية الممارسات المتعلقة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية و هذا ما يدفعنا إلى توضيح العلاقة بين المفهومين و الاجراءات العملية لتنفيذ التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات، أو بتعبير آخر الاستعداد الطوعي للمؤسسات لتنفيذ سياسات و ممارسات المسؤولية الاجتماعية، و حتى تتمكن من التعرف بشكل صحيح على أصول المفهومين المختلفة ينبغي التمييز بينهما على أساس مستوى التحليل التالي:¹ تشير التنمية المستدامة إلى مشروع اجتماعي يسعى إلى تحقيق التكامل و الانسجام الاقتصادي، البيئي والاجتماعي باشتراك جميع الفاعلين الاجتماعيين؛ في حين تتعلق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمشاركة المؤسسات في هذا المشروع الاجتماعي بالاندماج و المساهمة فيه من خلال ممارساتها، و عليه يمكننا الاتفاق على أن كل مفهوم يمثل جزءا من المفهوم الآخر وهذا يعني أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشكل بناء خاص للتنمية المستدامة أساسه المؤسسات الرئيسية الفاعلة التي تتبنى ممارسات تحقيق التنمية المستدامة، و بذلك نكون بصدد الحديث

¹ - Solange Tremblay, Développement durable et communications : au-delà des mots, pour un véritable engagement, Presses de l'Université du Québec, 2007, p p 64-65.

عن المؤسسات المعنية بتنفيذ المسؤولية الاجتماعية باعتبارها السبيل الأفضل للتوفيق بين مصالحها الخاصة و المشتركة، بما يتيح امكانية الاستجابة المحتملة للفراغ التنظيمي الناتج عن تفكيك الفورية و ظهور العولة الاقتصادية و ذلك عن طريق التركيز على الشروط المسبقة لتطوير اتصال تنظيمي يحقق شرعية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وممارسات التنمية المستدامة، وكذا الحاجة الملحة للشفافية والمصادقية فضلا عن الإبلاغ عن الممارسات المجتمعية باتجاه أنظمة جديدة للتقييم والإفصاح عن الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسات مع الأطراف ذات المصلحة. وفي هذا السياق يرى العديد من الاداريين أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يتقارب مع مفهوم التنمية المستدامة، بحيث يتناول المفهوم الأول إدماج الانشغالات الاجتماعية و البيئية في الأنشطة التجارية، في حين يبحث المفهوم الثاني عن التوفيق بين الأبعاد الرئيسة للتنمية: ¹ البعد الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي، كما أن تنفيذ مبادئ التنمية المستدامة يشكل مصدرا للميزة التنافسية، في حين يسلط البعض الآخر الضوء على الفوائد التي تضاف إلى قضية تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال بناء المزايا التنافسية القائمة على حماية البيئة، كما أكد على ذلك كل من Reynaud et Rollet حين اعتبر أن التنمية المستدامة تمثل موردا للمؤسسات و تعطي صورة خضراء عنها تعزز من درجة مواطنها ومسؤوليتها الاجتماعية، ² وهذا ما يمكنها من الاستجابة بشكل أفضل للطلبات المقدمة من طرف أصحاب المصلحة ويساعدها على تحقيق شرعيتها خاصة إذا كانت مستهدفة من قبل المجتمع الخارجي فيما يتعلق بترسيخ فكرة الوعي الأخضر فيها، و لذلك ينبغي على المؤسسات التي تريد ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية أو المساهمة في التنمية المستدامة أن تكون سباقة في عدة مجالات نذكر منها: ³

- احترام البيئة: من خلال الكفاءة الإيكولوجية، التقليل من المكننة، إدارة الموارد والنفايات ومنع التلوث؛
- سلامة المنتج و عمليات الإنتاج: بمعنى سلامة المنتجات في جميع مراحلها بداية من مرحلة الشراء إلى مرحلة التسليم مروراً بمراحل التصنيع والتعبئة والتغليف... الخ، وكذا المسؤولية الممتدة إلى سلسلة الموردين والمناولين؛
- تحسين مناخ الحوار الاجتماعي: بضمان تكافؤ الفرص، التنوع، تحسين ظروف العمل، تطوير التكوين المهني المستمر، اجراءات التوظيف، نظم الأجور، الحماية الاجتماعية و الصحية، العلاقات الاجتماعية (الشركاء الاجتماعيين والنقابات)، إدارة التغيير الصناعي (كالتحويل الإلزامي في حالة تقليص فرص العمل)؛

¹ - Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, L'entreprise responsable, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p 47.

² - Annelise Mathieu, Richard Soparnot, L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006, p 9.

³ - Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, L'entreprise responsable, Op.cit. p 48.

- احترام حقوق الإنسان: إما في مكان العمل من خلال احترام المعايير الدولية لقانون العمل أو عند المناولين، و أيضا إلغاء عمل الأطفال والعمل القسري، و اندماج التجارة الأخلاقية أو العادلة، أو خارج مكان العمل من خلال تأثير نشاط المؤسسات على المجتمع: الاقصاء الاجتماعي و الفقر، الحق في التعليم والغذاء والحرية، ... الخ؛
- الأخلاق، و محاربة الفساد وغسل الأموال: استنكار الفساد وتضارب المصالح، السلوك الأخلاقي، غسيل الأموال، والاستثمار في البلدان الواقعة تحت الاضطهاد؛
- المساهمة في التنمية المحلية: تساعد عمليات الشراكة والرعاية والتبرعات، و إشراك الموظفين، على خلق المؤسسات والوظائف، وأيضا الحفاظ على فرص العمل، و دعم مشاريع الشباب (رعاية في شكل منتج مشترك)؛
- إعداد التقارير والحوار مع أصحاب المصلحة: بإنجاز التقارير الموضوعية سواء كانت بيئية، اجتماعية... الخ، أو غيرها من التقارير العالمية المتعلقة بالتنمية المستدامة، التشاور مع أصحاب المصلحة (جلسات العمل مع أصحاب المصلحة، والمنتديات على الانترنت)، و الاتصال الداخلي والخارجي؛
- الالتزام بالمعايير وتسميات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة: المعايير البيئية (الايزو 14000، EMAS،... الخ)، العلامات الخضراء (العلامات الإيكولوجية الأوروبية، مجلس الإشراف على الغابات،... الخ)، المعايير الاجتماعية (SA 8000، OIT،... الخ)، رموز القيادة الداخلية، المهنية، القطاعية، المعايير العالمية التي وضعتها المنظمات الدولية (مبادئ منظمة التعاون و التنمية التوجيهية للشركات متعددة الجنسيات، الميثاق العالمي...)، معايير إعداد التقارير (GRI، AA1000...).

الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و مواطنة الشركات

لقد شاع تداول مفهوم المواطنة المؤسساتية بسبب الفضائح الحاسبية والإدارية لبعض المؤسسات كفضائح شركة Enron، WorldCom، Tyco، Ahold وغيرها، و هو الأمر الذي ترتب عليه التسليم بالمبادئ التوجيهية الدولية لإدارة الشركات لاسيما بعد الانهيار الذي شهدته العديد من المؤسسات و ما تبعه من ضياع لأموال المستثمرين و تسريح العمال، بحيث اقترنت تلك الأحداث بمطالبة أصحاب المصلحة بقيادات أكثر صلاحا و التزاما بالمسؤولية الاجتماعية التي تراعي المعايير الأخلاقية في اتخاذ القرار، و انسحب هذا الأمر كذلك على المؤسسات غير الربحية و الحكومية ليفرض وجود ساسة و مديرن صالحين ذوي نزاهة تراقب من قبل الجمهور و المعنيين في أداء أعمالها كما تخضع للمحاسبة عن النتائج غير المرغوب فيها،¹ و من منظور هذه المقاربة الصالحة في الحكم و التسيير يفترض أن تتسم المؤسسات بمستوى عال من الالتزام بالواجبات الملقاة على عاتقها حتى يمكن وصفها بالمواطن الصالح، و

1- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 103-104.

تشير المواطنة الصالحة إلى تلك "التصرفات المسؤولة من قبل المؤسسات تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة بشكل يراعي الواجبات بصورة شمولية و كأنها مواطن اعتيادي صالح"، كما تعتبر حماية البيئة أيضا من بين الواجبات الأساسية التي يتعين مراعاتها عند اتخاذ أي قرار من شأنه أن يلحق ضررا بيئيا تنجر عنه نتائج سلبية تصيب الفرد و المجتمع على حد سواء، و ذلك حتى لو لم تكن هناك جهات ضغط أو مجتمع مدني ناشط و مناهض لكل تصرف غير حضاري، و المراد من هذا السلوك تقوية الرقابة الذاتية و بناء مؤسسات واعية بما تقدمه للمجتمع ضمن منظومة متكاملة للتنمية و حماية الصالح العام. كما تعتبر مواطنة الشركات مرحلة تأكيد المسؤوليات الاضافية و المبادرات الطوعية كأداة فعالة لتحسين علاقة المؤسسات بالمجتمع الذي تنشط فيه، فالمؤسسة يمكن أن تثري أو تفقر محيطها و مختلف برامجها الاجتماعية من خلال تجاوز حدود نشاطها الاقتصادي إلى البحث عن طرق تلبية حاجات و متطلبات المجتمع، و في إطار دعم مواطنة الشركة و تحديد أبعادها. نستعرض نموذج المواطنة في شركة نوفارتيس (Novartis) العالمية في مجال البحث و التطوير لمنتجات حماية و تحسين البيئة و الرعاية الصحية، و التي ترتبط بمجالات واسعة تشكل جزء من سياستها العالمية في مجال المواطنة نستعرضها في النقاط التالية:¹

- **إدارة مواطنة الشركة:** تثير هذه التوجهات قضايا التعارض بين قرارات الشركة و شكاوى مختلف الأطراف ذات المصلحة بغية تحقيق التوازن بين الأهداف المالية و أهداف المواطنة دون خلق حساسية الانتقام من الطرف المعارض؛
- **ظروف العمل العادلة:** بحيث تراعي طرق رفاية الأفراد العاملين من خلال تحسين سياسة الأجور المتبعة، و منع كل أشكال التمييز و عمالة الأطفال، بالإضافة إلى حرية انشاء النقابات؛
- **أخلاقيات الأعمال:** تترجم في تطبيق الحد الأدنى من المعايير لممارسات التسويق الأخلاقي على المستوى الدولي؛
- **حقوق الإنسان و الاهتمام بالمجتمع:** و يتجلى هذا التوجه بالأساس في تبني الشركة لممارسات عادلة و توجيهية في بعض الدول التي تنتهك فيها القوانين الدولية لحقوق الإنسان، و ذلك بهدف غرس ثقافة مجتمعية قائمة على نبذ التجاوزات الانسانية وفتح باب الحوار الشامل مع كل الأطراف؛
- **إدارة الطرف الثالث:** لقياس مدى التزام الشركة بمبادئ المواطنة و مختلف القيم الاجتماعية و البيئية، تخضع إلى طرف ثالث محايد لتقييمها بناء على المعايير التوجيهية الموضوعة مسبقا؛

1- نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 426.

- **قيم و مبادئ مواطنة الشركة:** تتفق أهداف الاستدامة الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية للشركة مع سياستها العامة و استراتيجيتها بناء على الأسس التالية:¹
 - تعظيم الحقوق الأساسية للأفراد في الشركة؛
 - التركيز على تحسين أداء المورد البشري باعتباره سر نجاح الشركة؛
 - صيانة الموارد البشرية من مختلف الحوادث باتباع برامج الصحة و السلامة المهنية في أماكن العمل و خارجها؛
 - الاهتمام بانشغالات كل الأطراف التي تكون في علاقة مع الشركة مع انتهاج مبدأ الشفافية في عرض تقارير أدائها السنوية؛
 - صياغة استراتيجية مستدامة متكاملة مع المبادئ العامة لمواطنة الشركة.

الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأخلاقيات العمل

تعرف أخلاقيات الأعمال على أنها: "تحديد ما هو الصحيح والخطأ، والجيد والسيئ، والنافع والضار في كل ما يتعلق بالقرارات و الأعمال في معاملات و نشاطات المنظمة"²، من خلال عدة مداخل لتنمية السلوك الأخلاقي يمكن حصرها في أسلوبين أساسيين لتحسين أخلاقية العمل وهما:³

- 1- **استخدام القوى الخارجية:** كأسلوب رقابي على سلوك العمل عن طريق التطبيق الفعلي لمجموعة القوانين البيئية و الاجتماعية كقانون العمل مثلاً، أو من خلال ممارسة طرق الضغط بواسطة الجماعات الفاعلة مثل: جمعيات حماية المستهلك، و جماعات حماية البيئة، و كوسيلة ثالثة يمكن تبني مخرجات المؤسسات و المراكز الأخلاقية من بحوث في مجال تنمية السلوك الأخلاقي قصد البحث في الأسباب الرئيسية للانحرافات الأخلاقية كخطوة احترازية وكذا إيجاد الحلول المناسبة لمعالجة السلوك اللاأخلاقي؛
- 2- **التغيير من الداخل:** يعتمد هذا الأسلوب على التغيير الداخلي لدمج الأخلاق داخل التنظيم باتباع أربعة آليات أساسية هي:

- **تطوير عملية صنع السياسة الأخلاقية:** تعتبر إعادة صياغة الاستراتيجية بما يكفل التوافق بين الجوانب الأخلاقية و الاجتماعية مدخل هام لتطوير سياسة دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن الإطار الاستراتيجي و

1- نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 427 .

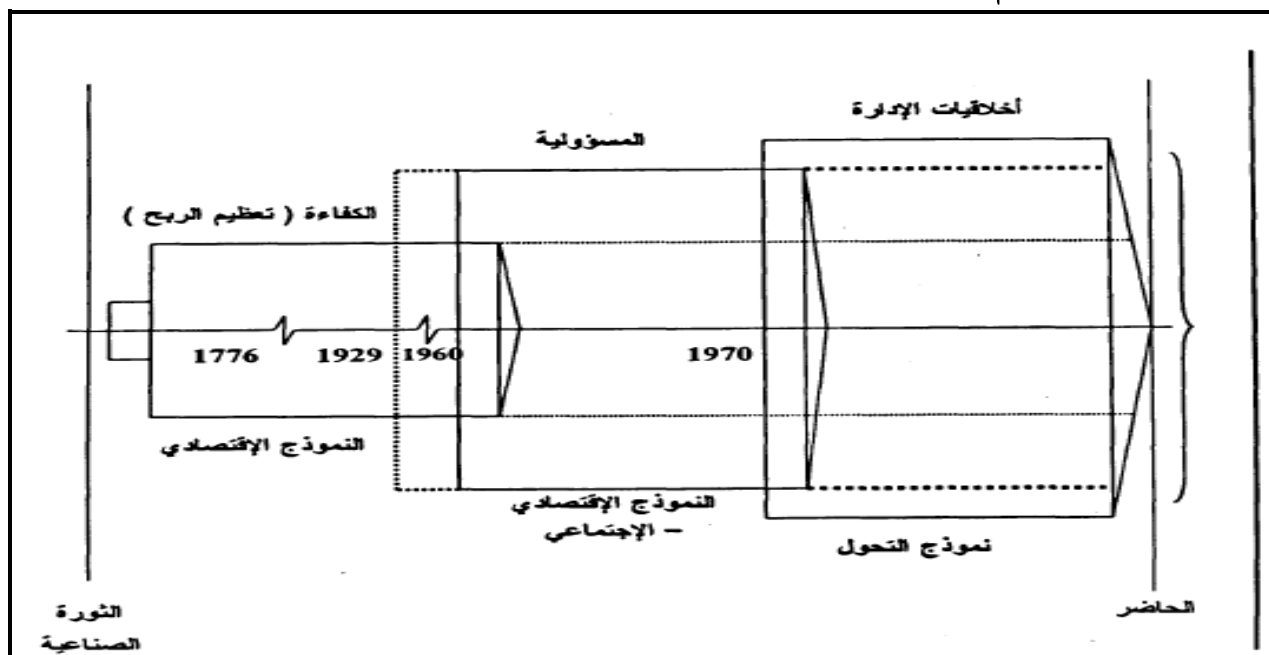
2- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات، مرجع سابق، ص 89 .

3- علاء الدين عبد الغني محمود، ادارة المنظمات، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011، صص 55-61 .

- تحسين الأداء الاجتماعي بناء على النموذج الفكري الذي اقترحه Carroll للاستجابة الأخلاقية لمختلف القضايا ذات الاهتمام الواسع من طرف أصحاب المصلحة؛
- وضع نظم داخلية من الإجراءات والقواعد: والتي تشمل مجموعة المواثيق والمبادئ والقواعد الأخلاقية، بالإضافة إلى نظم التحقق من الشكاوى والمراجعات الاجتماعية لتجنب مختلف السلوكيات التي تضر بالمؤسسة كالرشوة وتحريف السجلات؛
- تدريب العاملين ودعم سلوكهم الأخلاقي: في هذا السياق تبني المؤسسات برامج تدريبية قائمة على دعم الأخلاق على المستوى الفردي والجماعي باتباع أساليب متنوعة كورشات العمل، التكوين الخارجي، المحاضرات وغيرها من الآليات المتبعة في ترسيخ القيم الأخلاقية ولفت الانتباه للقضايا الراهنة ضمن إدارة واعية للتغيير؛
- تعديل الهياكل الرسمية: من أجل إنجاح عملية التغيير الداخلي والاستجابة الأخلاقية للتطورات البيئية ينبغي بناء هياكل تنظيمية مرنة قادرة على خلق وظائف جديدة تستوعب الاحتياجات الأخلاقية المدركة وتحسن صورة المؤسسة الداخلية والخارجية، بإشراك الفاعلين الأساسيين وتبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- و من المؤكد أن المسؤولية الاجتماعية تحمل جانباً أخلاقياً يمنحها بعداً أعمق مقارنة بتداول مفهومها لأول مرة في سنوات الستينات، غير أن تلك الممارسات المسؤولة اجتماعياً لا تلغي قدم الأخلاقيات في العمل اليومي للأفراد العاملين، بمعنى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية ليس نتاج رؤية أخلاقية اجتماعية بقدر ما هو سليل نموذج اقتصادي قائم على الكفاءة وتعظيم الربح تدعمه أخلاقيات السلوك العام للأفراد باعتبارها أساساً متيناً لبناء تصور مفاهيمي جديد لأخلاقيات الإدارة،¹ وهي النظرة الحديثة التي تتيح إمكانية ربط العلاقة بين الكفاءة (النموذج الاقتصادي)، والمسؤولية الاجتماعية (النموذج الاقتصادي الاجتماعي)، وأخلاقيات الإدارة (نموذج التحول) كما هو موضح في الشكل أدناه.

1- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص 216 219.

شكل رقم 10: تطور المنظور: الكفاءة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.



المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر، الأردن، 2006، ص 220.

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

بالاستناد إلى مختلف الأبحاث النظرية التي تعرضت بالدراسة و التحليل لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فإنه يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: ¹ البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي.

الفرع الأول: البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لا يشير هذا البعد إلى الربح كجانب أساسي من جوانب الأعمال التجارية، بقدر ما يركز على ضمان الالتزام بالممارسات الأخلاقية للمؤسسات من خلال التأسيس لانتهاج و تطبيق: الحوكمة المؤسسية، حماية حقوق المستهلك، والاستثمار الأخلاقي.

أ- **الحوكمة المؤسسية:** لقد عرف مفهوم الحوكمة رواجاً واسعاً سنة 1997 عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية و ما ترتب عنها من فقدان الثقة بين المتعاملين الاقتصاديين و التشريعات المنظمة لنشاط الأعمال، و بذلك ظهر الاهتمام بنظام حوكمة الشركات من طرف مختلف الهيئات و المؤسسات الدولية و على رأسها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE)، إذ يشير هذا المفهوم إلى تطبيق الإدارة الرشيدة ضمن إطار تقييمي لمجمل القوانين و القواعد و المعايير المحددة للعلاقة التوازنية بين إدارة الشركة من جهة، و حملة الأسهم و أصحاب المصالح من جهة أخرى (كالدائنين، الأفراد العاملين، الموردين، الزبائن، ...)، من خلال التنفيذ الجيد لصنع العلاقات التعاقدية

1- صالح الحموري، رولا المعايطة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2015، ص 85-103.

وفق معايير الإفصاح و الشفافية اللازمة، بحيث يمكن تعريف الحوكمة المؤسسية بأنها: " مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين الشركة و الأطراف أصحاب المصالح المختلفة في الشركة، في إطار من الشفافية و المساءلة، و التي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال و رفع الكفاءة في إدارة العمليات و كذا تحسين القدرة التنافسية بالأسواق"¹، و باختلاف المداخل التحليلية لاستعراض مفاهيم الحوكمة المؤسسية يمكننا التركيز على الجوانب القانونية، الاقتصادية و الاجتماعية، فالمفهوم القانوني مثلاً يركز على السياسات القانونية لتنفيذ العقود، في حين يسلط المفهوم الاقتصادي الضوء على دراسة الثنائية (عائد/خطر) لمختلف الأطراف ذات المصلحة بما يحقق أهداف التنمية المنشودة، أما المفهوم الواسع للحوكمة فهو يشمل الجانب الاجتماعي بما يضمن تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، و كذا رفاهية الأفراد وصولاً إلى تنمية مستدامة تراعى فيها مبادرات العمل المسؤول في هذا الشأن، و في ضوء التطور التاريخي الذي عرفه مفهوم الحوكمة المؤسسية عبر امتداد بعض أفكار النظريات الاقتصادية و القانونية كنظرية الوكالة، نظرية الملكية، النظرية التعاقدية، نظرية المنشأة و نظرية المعلومات أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية مجموعة من المبادئ كمبادرة عالمية لدعم و تطوير الإطار القانوني و المؤسسي للحوكمة و المحافظة على استقرار و كفاءة الأسواق العالمية، و التي تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها في ما يلي:²

1. تعتبر بمثابة نقاط مرجعية تستند إليها المؤسسات و الحكومات و لا تتسم بالطابع الإلزامي؛
2. تتصف بالمرونة اللازمة لإمكانية التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة؛
3. توصي بأساليب مشتركة قابلة للاستيعاب في أي نموذج تنموي؛
4. تتميز بجرية تطبيقها على مستوى مختلف الأطراف الفاعلة في السوق وفق مبدأ التكلفة و العائد .

و بالنظر لخصائص المبادئ التي سبق الإشارة إليها فهي تغطي ستة مجالات رئيسية، تندرج تحت كل واحدة منها مجموعة من المبادئ التفصيلية و التي صاغتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية سنة 1999 و أجرت عليها تعديل سنة 2004 و المتمثلة في:³

1- أحمد على خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2012، ص 86 .
 2- المرجع نفسه، ص 109 .
 3- محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة و معاييرها، مداخله مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 19 .

- 1- ضمان توافر إطار فعال للحوكمة المؤسسية: بما يعزز الشفافية في إدارة الأسواق و يدعم كفاءتها وفقا لأحكام القانون المتداولة، و ذلك من خلال التقسيم العادل و المتوازن لمسؤوليات الإشراف، التنظيم والتنفيذ المختلفة؛
 - 2- حماية حقوق جميع المساهمين: فيما يتعلق بنقل ملكية الأسهم، تشكيل مجلس الإدارة، توزيع الأرباح، مراجعة البيانات المالية، و المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة؛
 - 3- المعاملة المتساوية للمساهمين: و ذلك في إطار صيانة و احترام حقوقهم القانونية كحق التصويت في الجمعية العامة و حرية الاطلاع على المعاملات المبرمة لحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو الدمج المشكوك فيها و التي تكون في غير صالحهم؛
 - 4- دور أصحاب المصالح في ممارسة أساليب الحوكمة المؤسسية: ويشمل هذا الدور تفعيل آليات المشاركة الفعالة في الرقابة على الأداء الشامل للشركة عن طريق توفير المعلومات اللازمة و في الوقت المناسب؛
 - 5- الإفصاح و الشفافية: يحدد هذا المبدأ مدى التزام الإدارة بإنصاف جميع المساهمين وأصحاب المصالح و ذلك بخصوص نسبة الملكية في الأسهم، التصريح بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، و كذا المهام الأساسية لمراقب الحسابات؛
 - 6- مسؤوليات مجلس الإدارة: و تشمل تبيان هيكلية مجلس الإدارة، كيفية اختيار أعضائه و مهامه الأساسية، و أيضا مختلف واجباته القانونية بما فيها دوره الإشرافي على الإدارة التنفيذية.
- و من الناحية العملية يترتب على تطبيق الحوكمة المؤسسية عدة مزايا حيث أنها تعمل على تقليل تكلفة الحصول على رأس المال سواء من خلال عملية الإصدار (أسهم و سندات) أو عن طريق الائتمان، كما أنها تؤدي إلى تمتين روابط ثقة مختلف المتعاملين معها بما يشكل لها قيمة مضافة تحسب على أساس أصل من أصولها، أما بالنسبة للاقتصاد ككل فهي تساعد على استقطاب الاستثمارات الأجنبية في ظل توفير المناخ الاستثماري الملائم و التقليل من المخاطر المالية و محاربة الفساد بكل أشكاله على المستويين الجزئي و الكلي، أما بخصوص الدور الاجتماعي للمؤسسات تجاه المجتمع فإن الحوكمة المؤسسية تقدم عديد المزايا لتحقيق بعض جوانب التنمية المستدامة، و هناك من يتناول أهمية الحوكمة المؤسسية من خلال النظر إليها وفق ثلاثة مستويات هي:¹

- الأهمية القانونية: تجلّى أكثر في ظل عولمة الأسواق و تزايد حجم التجارة الخارجية حين أصبح القانون يعد من أهم الآليات المساعدة على تحقيق الحوكمة المؤسسية، و ذلك بالبحث في تطوير مفهوم الهدف من

1- أحمد على خضر، حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص- ص 182-195.

القانون التجاري و قانون الشركات للمحافظة على حقوق كافة الأطراف الداخلية و الخارجية للشركة و اتاحة الامكانية لاستثمارها في الأسواق و بخاصة تلك التي تنشط على المستوى الدولي من خلال الوصول إلى أفضل تسوية قانونية تخدم مصالحها التجارية مثل: التحكيم التجاري، التفاوض، و الوساطة؛

• **الأهمية الاقتصادية:** يعتبر النظام الجيد للحوكمة إحدى الدعائم الرئيسية لإنعاش المؤسسات الاقتصادية و ضمان نجاحها على المدى الطويل، و يتعاطف هذا الدور خاصة في الدول النامية كطريقة فعالة في جذب رؤوس الأموال و تعظيم القيمة السوقية للأسهم بما يؤدي إلى دعم تنافسية المؤسسات و ضمان طمأنينة المستثمرين و حملة الأسهم لتحقيق عوائد مالية مناسبة، كما تبرز هذه الأهمية أيضا في زيادة كفاءة تطبيق برامج الخصخصة؛

• **الأهمية الاجتماعية:** يعد الجانب الاجتماعي امتدادا لأداء المؤسسات الاقتصادية كضرورة حتمية فرضتها التغيرات الحاصلة في الأسواق، و عليه تبقى مشاركتها المقتصرة على الأعمال الخيرية مبنية الأطراف ذلك أنها لا توحى بمقدار صلاحها الاجتماعي و درجة مواطنتها تجاه المجتمع، لذلك أصبحت العناية بأخلاقيات العمل التجاري من خلال تطبيق استراتيجية فعالة للمواطنة و التركيز على جهود التنمية الوطنية سبيل واضح لتحسين صورتها الداخلية و الخارجية، و كسب رضا الزبون و رهان المسؤولية الاجتماعية في تنمية علاقتها بالفرد و المجتمع.

و ضمن هذا السياق ينبغي على المؤسسات تطوير دليل للحوكمة خاص بها ولن يتحقق ذلك من خلال ما يلي¹:

- بناء استراتيجيات توضح التزام الإدارة بالمساءلة والعمل على تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية؛
- خلق ثقافة تنظيمية قوية تعزز من ممارسة المبادئ ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات بإنشاء نظام فعال للحوافز المادية و المعنوية؛
- ضمان الكفاءة الاستخدامية للموارد بمختلف أنواعها؛
- دعم مشاركة مختلف الفئات بشأن القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و تعزيز العدالة فيما بينها؛
- العمل على تحقيق التوازن بين الاحتياجات و الأهداف الحالية و المستقبلية للمؤسسات مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف ذات المصلحة؛
- متابعة تنفيذ القرارات و تقييم عمليات الحوكمة بصفة دورية؛
- إدارة التغيير وفقا لنتائج عمليات المراجعة و التقييم من أجل التحسين.

1- صالح الحموري، رولا المعايطة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، مرجع سبق ذكره، ص 88.

ب- حماية مصالح المستهلك: يتحتم على المؤسسات الاقتصادية التي تزاوّل نشاط تقديم منتجاتها إلى المستهلكين تحمل مسؤولية توفير المعلومات الدقيقة، و استخدام الطرق الشفافة في عملية التسويق لضمان العدل و تمتع المستهلك بكافة حقوقه و كذا تعزيز حمايته من كافة المخاطر؛ أما بخصوص طرق حماية المستهلك من مختلف أشكال الغش التسويقي و من احتمال الحصول على منتجات غير مطابقة لشروط الزبون، أو تلك المتعلقة بالتضليل في المعلومات الخاصة بالجودة و غيرها من الانتهاكات الأخرى فإنه يمكن تبني مجموعة من الآليات الكفيلة بحماية المستهلك كما سنشير إليه في النقاط التالية:¹

- 1- تحسيس المستهلك و توعيته و يبقى ذلك مرهون بمدى فعالية رسالة المؤسسة الترويجية و مصداقيتها؛
- 2- ضرورة توفير كافة البيانات المتعلقة بالسلع المقدمة للمستهلك بلغة بسيطة و كافية من أجل اتخاذه قرار الشراء بكل حرية؛
- 3- الالتزام الضمني و الصريح للمنتجين بمبدأ الاهتمام بصحة المستهلك و حمايته الدائمة من أخطار الغش و الخداع التسويقي وفق ما تحدده ضوابط المواصفات القياسية؛
- 4- تفعيل دور الإدارات المخول لها قانوناً بحماية المستهلك و قمع الغش فيما يتعلق بمراقبة الأسعار، جودة المنتجات، الحماية الصحية و القدرة الشرائية للمواطن و غيرها .
- 5- ادماج المسؤولية الاجتماعية في حماية المستهلك عن طريق:² تأكيد الممارسات العادلة في التسويق، تطبيق مبادئ الاستهلاك المستدام، حماية الصحة و السلامة، ضمان جودة و سلامة المنتجات من خلال الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المستهلك و الاستماع لشكاويه. و في سياق ذلك اهتمت منظمة التقييس العالمية "ISO" بوضع إطار عام لحماية المستهلك من خلال المواصفة القياسية إيزو 26000، و التي بينت من خلال البند الخاص بقضايا المستهلك سبعة قضايا رئيسية تحث من خلالها المؤسسات على اتباع المسؤولية الاجتماعية في تعاملها مع المستهلكين و هي:³

➤ التسويق العادل و تزويد المستهلك بالمعلومات الحقيقية و غير المتحيزة: و ذلك بتوفير المعلومات الصحيحة و الكافية عن المنتجات المسوقة للمستهلك بشكل يضمن له حرية اتخاذ قرار الشراء بعيداً عن كل تضليل

1- إياد عبد الفتاح النصور، مبارك بن فهد القحطاني، سلوك المستهلك، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2014، ص ص 320-322.

2- صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، مرجع سابق، ص 90.

3- مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية و حماية المستهلك في الجزائر: دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2014، ص ص 115-118.

ناتج عن التسويق غير النزيه بما يترتب عليه أضرار مادية أو معنوية من تبديد للموارد والوقت أو الأضرار به وبالبئية؛

➤ **حماية صحة المستهلك وسلامته:** تقع مسؤولية حماية المستهلك على عاتق المنتجين من خلال السهر على احترامه للتعليمات الخاصة بحماية صحته وسلامته، و ضمان سحب المنتجات غير المطابقة لمعايير الصحة و السلامة التي يمكن أن يكون لها أثر سلبي على المستهلك بما يؤثر بصفة سلبية على سمعتهم و مصداقية منتجاتهم؛

➤ **الاستهلاك المستدام:** و تقصد به التحكم في دورة حياة المنتجات والموارد بوتيرة تتماشى مع معدلات استنفادها و تتفق مع مبادئ تحقيق التنمية المستدامة؛

➤ **خدمة المستهلك ودعمه وتسوية المنازعات والشكاوى:** و ذلك بتبني الآليات الفعالة لإرضاء المستهلكين و تغطية احتياجاتهم أثناء و بعد الشراء كضمانات الاسترجاع و الاستبدال، و كذا الدعم التقني، و الصيانة و غيرها من اجراءات التصحيحية لمراجعة الشكاوى و تسوية النزاعات؛

➤ **حماية بيانات المستهلك و خصوصيتها:** و يقصد بها تمتين روابط الثقة مع المستهلكين عن طريق حماية وتأمين المعلومات الخاصة بهم، وجمعها وفق طرق ووسائل مشروعة وعادلة كمعلومات برامج إدارة العلاقات مع العملاء؛

➤ **الحصول على الخدمات الأساسية:** تقتضي المسؤولية الاجتماعية في التعامل مع المستهلك انتهاج سبيل المعاملة الأخلاقية في توفير الفرصة المناسبة للسداد و التعويض المباشر والحقيقي في حالة انقطاع الخدمات ، و العدالة في تحديد الضرائب و الرسوم لأفراد المجتمع بكل شفافية ومصداقية، مع تفادي اللجوء إلى العقوبات التعسفية و الارتجالية في حق المستهلك العاجز عن دفع المستحقات في تواريجها؛

➤ **التعليم و التوعية:** يهدف التعليم بصفة عامة إلى توعية المستهلك من خلال ترسيخ فكرة السلوك الاستهلاكي الرشيد في ممارساته، مع مراعاة مسألة الحاسبة الاجتماعية في حالة تضرر المستهلك عند استخدام المنتجات .

بحيث تطرح أمام المؤسسة الاقتصادية الداعمة لمبدأ حماية مصالح المستهلك عدة طرق لترشيد سلوكه و التي يتم تضمينها في عناصر المزيج التسويقي و حملات التسويق الاجتماعي، على اعتبار أن المزيج التسويقي بمكوناته الأربعة: سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة التوزيع، و سياسة الترويج يلعب دورا مهما في الربط بين المؤسسة و شرائح المجتمع، بينما تعرف حملات التسويق الاجتماعي على أنها: " مجموعة من البرامج الاتصالية التي

تعتمد على التخطيط لوضع استراتيجيات إقناعية، تهدف إلى تبني الأفكار أو السلوكيات أو ممارسات اجتماعية إيجابية، حيث تعتمد هذه الحملات على برامج متخصصة، ومعارف ومعلومات لاتجاهات الجمهور المستهدف¹، و تتجسد حملات التسويق الاجتماعي من خلال إحداث تغيير اجتماعي قائم على تغيير المواقف الداخلية والخارجية، أو العمل على إقناع المستهلكين بترك سلوكيات سلبية بالاستناد على مقومات التسويق الاجتماعي الثلاثة التالية: المقوم التسويقي (المزيج التسويقي)، المقوم الاجتماعي، و المقوم الإعلامي الإجمالي.

ج- الاستثمار الأخلاقي: ويقصد به ذلك: " الاستثمار الذي يأخذ بعين الاعتبار القيم الجوهرية للمؤسسة، و تأثيرها على عملية صناعة القرار الاستثماري"، و من الأنواع الأكثر شيوعاً لهذا الاستثمار نذكر ما يلي:

- **الانتقاء السلبي:** يأخذ بعين الاعتبار كافة الفرص الاستثمارية المتاحة غير أنه لا يسمح بالمشاركة في البعض منها ذات الطابع الأخلاقي؛

- **الانتقاء الإيجابي:** يركز على جميع الفرص الاستثمارية المتاحة بغية إيجاد فرص استثمارية مسؤولة مجتمعيًا و أخلاقياً؛

- **الالتزام المؤسسي:** يهدف إلى تغيير ممارسات المؤسسات و تحفيزها على انتهاج مبدأ تطبيق المسؤولية الاجتماعية؛

- **الاستثمار المركب:** يتحقق هذا الاستثمار من خلال الجمع بين الأنواع الثلاثة السابقة، غير أن هذه العملية تبقى صعبة و نادرة الحدوث.

و وفق المعايير المعتمدة في تحديد الاستثمار الأخلاقي يمكن التمييز بين مجالات العمل ذات الأثر الإيجابي و المستحبة، و مجالات العمل ذات الأثر السلبي و المكروهة كما هو موضح بالجدول التالي:

1- عيسى نجيمي، ترشيد سلوك المستهلك: نحو توجه اجتماعي بمستهلك واعٍ -تقييم عروض مؤسسات خدمات الاتصال في الجزائر-، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرؤى -، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 نوفمبر 2016، ص ص 14-17.

جدول رقم 02: معايير تحديد الاستثمار الأخلاقي.

مجالات ذات الأثر الإيجابي تؤدي إلى الاستثمار في:	مجالات ذات الأثر السلبي تنادي بعدم الاستثمار في:
- حماية البيئة	- التسليح و الأسلحة النووية
- الحد من التلوث	- استغلال الحيوانات بشكل جائر
- إعادة التدوير	- خرق حقوق الإنسان
- السلامة المهنية	- الممارسات التي تخرب البيئة
- ممارسات العمل الأخلاقية	- ضعف ممارسات العمل الأخلاقية

المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2015، ص 92.

و من جهة أخرى، فقد أشار الكاتب "جيفري هل" في كتابه "عندما تثمر الأخلاق" إلى الاستثمار المسؤول اجتماعيا و الذي عرفه على أنه: "حساب الآثار الاجتماعية المرتبطة بعملية الاستثمار - سواء الآثار الإيجابية أو السلبية - في إطار التحليل المالي الدقيق"، بينما درس John Wesley مفهوم الاستثمار المسؤول اجتماعيا في الولايات المتحدة، ضمن الأوساط الدينية في منتصف القرن الثامن عشر و بين أن استخدام المال يعتبر موضوع ثانوي في الكتاب المقدس، فبعدما كان التعامل في سوق الأوراق المالية يشكل خطيئة دينية في السابق أبحاث الكنيسة الميثودية الأمريكية الاستثمار في سوق الأسهم. و تعود الجذور التاريخية الحديثة للاستثمار المسؤول اجتماعيا إلى سنوات الستينات من القرن الماضي مع تطور الحركات الاجتماعية و البيئية¹ حيث ركز الاستثمار المسؤول اجتماعيا في أواخر سنوات السبعينات في الولايات المتحدة على مكافحة التمييز العنصري في جنوب أفريقيا، و مع نهاية نظام التمييز العنصري سنة 1993 ظهر جيل جديد من الأموال الموجهة للاستثمار المسؤول اجتماعيا من خلال الانتقال من النهج السلبي إلى النهج الإيجابي للاستثمار من خلال استبعاد القطاعات غير الخاضعة للمعايير الأخلاقية وفق تحديد موضوعي للمؤسسات التي لها أفضل الممارسات الاجتماعية و البيئية والأخلاقية، و هو ما يشير إلى تطبيق مفهوم التنمية المستدامة التي حددتها الأمم المتحدة في قمة الأرض بريتو دي جانيرو سنة 1992 بأبعادها الثلاثة: الكفاءة الاقتصادية، التماسك الاجتماعي، و الإدماج البيئي. و بشكل عام يعرف الاستثمار الاجتماعي على أنه المساهمة الاختيارية للمؤسسات الهادفة إلى تنمية المجتمع من خلال التوفيق بين أهدافها الاقتصادية و الأهداف الاجتماعية العامة، و بذلك فإنه يشير إلى تلك الاستراتيجية الاستثمارية التي تراعي مختلف النتائج الاجتماعية و البيئية للاستثمار، كما يمثل همزة وصل بين القطاع الخاص و المسؤولية

¹ - Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, L'entreprise responsable, Op.cit., p 24.

الاجتماعية للمؤسسات، و حسب مبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة ينبغي تشجيع الاستثمار الاجتماعي الذي تتوفر فيه المبادئ الأربعة التالية:¹

- **الاستثمار الهادف:** يقوم على مجموعة من الأولويات المتعلقة بالأثر الإيجابي لهذا النوع من الاستثمار بما لا يتعارض و مجهودات المستثمرين الآخرين؛
- **الاستثمار المسؤول:** يرتبط بمدى تحمل الاستثمار الاجتماعي لمسؤولية تأثيرات الأنشطة المتعلقة به وفق مبادئ الشفافية و التقييم الذاتي؛
- **الاستثمار المحترم:** يراعي ثقافة المجتمع المحلي للأفراد و الجماعات بكل ما يتعلق بالأديان، العادات و التقاليد؛
- **الاستثمار الأخلاقي:** يتبنى مختلف الوسائل المشروعة و المقبولة في تحقيق أهداف و غايات الاستثمار بما تنص عليه القوانين و الأعراف المحلية و الدولية.

أما بخصوص معايير قياس التكاليف الاجتماعية والتقرير عنها فإننا نميز بين معيارين أساسيين:²

- 1- **معيار الهدف من النشاط:** وفق هذا المعيار فإن المؤسسة الاقتصادية غير ملزمة بالقيام بأنشطة اجتماعية خارج إطار النشاط الذي أنشئت من أجله، إلا أن الأهداف المرتبطة بتحسين صورتها الداخلية أو الخارجية قد تدفعها إلى تحمل تكاليف اجتماعية إضافية بغض النظر عن وجود الإلزام قانوني من عدمه؛
- 2- **معيار الإلزام القانوني:** على خلاف المعيار السابق يلزم هذا المعيار المؤسسة الاقتصادية بأداء بعض الأنشطة التي تترتب عنها تكاليف اقتصادية و ليست تكاليف اجتماعية، بحيث تعرض كل مؤسسة مخالفة للقانون إلى المساءلة.

بحيث يتضح لنا من خلال شرح هذين المعيارين أن الاعتماد على المعيار الأول (الهدف من النشاط) يحقق أهداف الأداء الاجتماعي للمؤسسة، بينما يخرج المعيار الثاني (الإلزام القانوني) من دائرة التحكم

1- المركز المصري لمسؤولية الشركات، مبادئ الاستثمار الاجتماعي، تقرير تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2015/12/15 على الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.ecrc.org.eg/uploads/Publications/Pdf/PSI-demo3.pdf>

2- لخدومي عبدالحמיד، أولاد حيمودة عبداللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15-16 فيفري 2012، ص 4.

المؤسسي و لا يفي بالمواصفات المناسبة ليكون مؤشرا مناسباً لتقييم الأداء الاجتماعي، و بذلك تم صياغة أربعة مؤشرات أساسية لتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نذكرها على النحو التالي:¹

*** مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين:** يقيس اجمالي التكاليف المتعلقة بتغطية الاحتياجات الاجتماعية للأفراد العاملين، فعلى خلاف الأجر الأساسي يجب توفير الشروط اللازمة لتحسين بيئة العمل المادية، المعنوية، الصحية و الثقافية وغيرها؛

*** مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** يترتب على النشاط العادي للمؤسسات الاقتصادية أحيانا الإضرار بالبيئة الطبيعية، و هو ما يقتضي مراعاة هذه المخالفات القانونية و الأخلاقية و تحمل مسؤولية معالجة التلوث الحاصل بالمساهمة المالية و التقنية و كذا التكنولوجيا لاحتواء آثاره البيئية السلبية؛

*** مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** يبين تكاليف الإسهامات الإيجابية في تطوير المجتمع و المساهمة في تنميته عن طريق دعم المبادرات و التبرعات التطوعية في المجال التعليمي، الثقافي، الرياضي، الخيري، و كذا مشاريع التوعية الاجتماعية؛

*** مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** يشتمل على التكاليف الموجهة لخدمة الزبائن و المستهلكين فيما يتعلق بتحسين جودة المنتجات، تكاليف البحث و التطوير، خدمات ما بعد البيع و ذلك بغرض كسب رهان المنافسة و ضمان ولاء و رضا المتعاملين مع المؤسسة في الأجل الطويل.

يلخص الجدول أدناه كيفية قياس و تحديد درجة تفاعل المؤسسات الاقتصادية مع المجتمع، بالاستعانة ببعض النسب التي تعكس المؤشرات السابقة الذكر و المستخدمة في قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات.

1- منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 8.

جدول رقم 03: مؤشرات تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات.

وجهة التقييم	طريقة قياس المعيار
1- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين؛	ما يخص العامل = عدد المستفيدين من مساهمة المؤسسات ÷ إجمالي عدد العاملين
	معدل نصيب العامل = تكلفة التدريب و التطوير ÷ إجمالي المرتبات و الاجور
	معدل الخطر = عدد الحوادث السنوية ÷ عدد ساعات العمل السنوية
	معدل دوران العاملين = عدد تاركي الخدمة سنويا ÷ إجمالي عدد العاملين
	متوسط حصة العامل = قيمة الأرباح السنوية الموزعة على العاملين ÷ إجمالي عدد العاملين
2- المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن و المستهلكين؛	متوسط الإنفاق = نفقات البحث و التطوير ÷ إجمالي تكاليف الإنتاج
	نسبة استجابة المؤسسة = عدد شكاوى العملاء التي عولجت ÷ إجمالي التكاليف الاجتماعية
3- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة و المجتمع.	معدل تكلفة الانفاق = تكلفة المساهمة المجتمعية ÷ إجمالي التكاليف المجتمعية التي ساهمت فيها المؤسسة
	معدل الإنفاق = تكلفة مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة المحيطة ÷ إجمالي ميزانية البحث و التطوير للمؤسسات في المنطقة
	معدل الانفاق = تكلفة مساهمة الشركة في تحسين البنية التحتية ÷ إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات العاملة في المنطقة

المصدر: أحمد عبد الوهاب، نورة حسن الشيخ، دراسة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات في مصر، المركز المصري لدراسات السياسات العامة، مصر، ص 4.

الفرع الثاني: البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

أ- ممارسات التشغيل و العمل العادلة: تعتبر الموارد البشرية أصولاً مهمة و عوامل أساسية للتغيير الناجح بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، و لذلك تعين على كافة الميسرين الالتزام الدائم بتحقيق أركان الاستدامة و السعي المستمر لتحسين نوعية حياة العمال المهنية من خلال الممارسات المسؤولة اجتماعياً في أماكن العمل باعتبارها تمثل حجر الزاوية في بسط العدالة المجتمعية و تحقيق الاستقرار المؤسسي، و هو الأمر الذي دأبت عليه مختلف الحكومات و المؤسسات و المنظمات الدولية من خلال إيلانها الأهمية الكبرى لنماذج الإدارة الحديثة ضمن سياق انجاح الاستراتيجية العالمية للسلامة و الصحة المهنيين، و كذلك متابعة تطوير البرامج الوطنية وفق ما نصت عليه اتفاقية

السلامة و الصحة المهنتين لمنظمة العمل الدولية لسنة 2006 (رقم 187) و التي تحدد مجموعة العناصر الأساسية للنظام الوطني الخاص بالسلامة و الصحة المهنتين كالآتي:¹

- صياغة تشريعات و قوانين كفيلة بالسلامة و الصحة المهنتين؛
- انشاء سلطات و هيآت مسؤولة عن السلامة و الصحة المهنتين؛
- تبني آليات الامتثال التنظيمية بما ذلك أنظمة التفتيش؛
- خلق آلية ثلاثية استشارية وطنية لمعالجة مختلف قضايا السلامة و الصحة المهنتين؛
- اجراءات تعزيز التعاون بين المؤسسات و الأفراد العاملين؛
- توفير المعلومات و الخدمات الاستشارية المتعلقة بالسلامة و الصحة المهنتين؛
- التركيز على أنظمة التدريب، خدمات الصحة المهنية و الأبحاث ذات الصلة بالسلامة و الصحة المهنتين؛
- جمع و تحليل البيانات حول الإصابات و الأمراض المهنية؛
- تغطية الحوادث و الأمراض المهنية بموجب برامج التأمين أو الضمان الاجتماعي؛
- ترقية شروط السلامة و الصحة المهنتين في مختلف المؤسسات مهما كان حجمها، و كذلك الادماج التدريجي للاقتصاد غير الرسمي.

أما على مستوى الجزائر فقد تعزز جهاز الوقاية الصحية و الأمن للمفتشية العامة للعمل بهيكل عضوي للهيئات المستخدمة الهامة (التي تشغل أكثر من 50 عامل) بموجب صدور المرسوم التنفيذي 11-05 المؤرخ في: 08 جانفي 2005 و يسمى بمصلحة الوقاية و الأمن تمثل مهمته الأساسية في دعم الوقاية من الأخطار المهنية،² ليكون بذلك سنداً داعماً للمهام المخولة لمفتشيات العمل الجهوية بمقتضى القانون 90-03 المؤرخ في: 06 فيفري 1990 و المتمثلة في:³

- متابعة تنفيذ الأحكام التشريعية و التنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل و ظروف العمل و الوقاية الصحية و أمن العمال؛

1- العمل اللائق=العمل الآمن: السلامة و الصحة المهنية في العمل، مجلة عالم العمل، العدد 63، منظمة العمل الدولية، جنيف، 2009، ص ص 6-7.

2- نشرة مفتشية العمل، المجلة السادسة للمفتشية العامة للعمل، رقم 24، الجزائر، ديسمبر 2010، ص 12.

3- <http://www.elmouwatin.dz/?%D9%85%D9%81%D8%AA%D8%B4%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84,6635, consulté le : 09/01/2017>.

- نشر المعلومات المتعلقة بكل من حقوق و واجبات العمال و مستخدميهم و تحديد الوسائل الضرورية لتطبيق الأحكام القانونية و التنظيمية و التعاقدية و القرارات التحكيمية؛
- بناء الاتفاقيات أو عقود العمل الجماعية في إطار توافقي؛
- القيام بالمصالحة بين العمال و مستخدميهم، و تسوية الخلافات الجماعية في حالة وقوعها؛
- إثراء المحيط الداخلي للعمل برسم إطار تشريعي و تنظيمي من خلال عمليتي التبليغ و التوضيح؛
- إخطار الجماعات المحلية و الإدارة المركزية للعمل بظروف العمل السائدة داخل المؤسسات التابعة لاختصاصها الإقليمي؛
- اقتراح التدابير الضرورية لتكييف و تعديل النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالعمل؛
- تفتيش أماكن العمل التي يتواجد فيها العمال الأجراء أو المتهنون باستثناء بعض فئات المستخدمين المشار إليها في قانون العمل.

أما بخصوص العوامل التنظيمية التي لها أثر كبير في تجسيد الممارسات الجيدة في أماكن العمل بما يخدم العلاقة بين ظروف العمل و زيادة مستوى الانتاجية في ظل التشجيع على الابتكار و الابداع مع التركيز المستمر على بناء الهياكل التنظيمية المرنة فإننا نلخصها فيما يأتي:¹

- ❖ مستويات معيشة لائقة تماشى و تحقيق الأمن الاقتصادي و الصناعي؛
- ❖ وجود قيادة إدارية متميزة تراعي خصوصية المستخدمين و تحسن استغلالهم؛
- ❖ تمتين روابط الثقة بين المؤسسة و العاملين من خلال إشراكهم في صنع القرارات؛
- ❖ تنمية المهارات و تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية.

ب- **المساهمة في تنمية المجتمع المحلي:** يترتب على تبني المسؤولية الاجتماعية البحث عن طرق تغطية مختلف الآثار السلبية الناتجة عن أعمال المؤسسات الاقتصادية، و هو الأمر الذي يدفع بالمسيرين إلى تبني أساليب إدارتها و التحكم فيها من أجل المساهمة الفعالة في تطوير المجتمع و رفاهه، بيد أن تأمين المجتمع المحلي يبقى دائما في حاجة ماسة إلى توجيه الجهود المؤسسية بشكل مباشر إلى أولويات و احتياجات المجتمع نفسه، و في ذات السياق ينبغي اتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق نتائج أفضل بتنفيذ البرامج التشاركية المتعلقة بتنمية المجتمع المحلي وفق ترتيب منطقي للأولويات و المساهمة في خلق فرص حقيقية للعمل المستدام و انجاح مبادرات التنمية المحلية، و التي تشير في مجملها إلى توسيع برامج التعليم، تنمية المهارات، توفير الخدمات الصحية و رعاية الشباب، و ذلك من خلال

1- صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، مرجع سابق، ص 96.

الالتزام بالعلاقة الدائمة التي تجمع المؤسسات الاقتصادية بمجتمعها المحلي بدل الاكتفاء بالأعمال الخيرية فقط كحالة استثنائية، و يتضح ذلك بشكل واسع على مستوى المؤسسات الاجتماعية من خلال ثلاثة خصائص أساسية هي:¹

✓ **توجه المؤسسة:** نحو إنتاج سلع أو تقديم خدمات إلى السوق مع المحافظة على القابلية للحياة وحماية البيئة و ضمان فائض في التشغيل؛

✓ **الأهداف الاجتماعية:** أي أنها تسطر أهداف اجتماعية واضحة مثل: خلق فرص العمل أو التدريب أو تقديم خدمات محلية، كما أنها تؤمن القيم الأخلاقية بما في ذلك الالتزام ببناء القدرات المحلية، و أن تكون مسؤولة من الناحية البيئية، الاقتصادية و الاجتماعية أمام أعضائها و المجتمع الذي له تأثير كبير عليها؛

✓ **الملكية الاجتماعية:** لكونها مؤسسات مستقلة عن هياكل الإدارة والملكية على أساس المشاركة من قبل مجموعات أصحاب المصلحة (كالمستخدمين أو العملاء، مجموعات المجتمع المحلي الخ) أو عن طريق الأمانة، بحيث يتم توزيع الأرباح من خلال تقاسمها بين المساهمين أو استخدامها لصالح المجتمع.

و لذلك أضحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تضطلع بمهام تحقيق المسؤولية الاجتماعية ميدانيا وفق درجات متباينة تصدقاً لقوة رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية في المجالات التالية:

- **حماية البيئة:** و ذلك بصونها من انبعاث الغازات السامة و رمي الفضلات، بالاعتماد على استرجاع المواد و رسكلتها و كذلك التكثيف من برامج التشجير و حماية الثروة النباتية و الحيوانية؛

- **الأعمال الخيرية:** و تشمل على تقديم التبرعات و المشاركة في حل المشاكل الاجتماعية كمحاربة الفقر و تعاطي المخدرات، و أيضا التوعية و التحسيس بأهمية القضايا الراهنة لتنمية الفكر الجمعي و تحصين أمن المجتمعات؛

- **تنمية المناطق الحضرية:** و تجسد في إقامة شراكات مبرجة بين المؤسسات خاصة الصغيرة منها ذات الطابع الجوّاري و الحكومات لتحسين صورة المدن الحضرية وترويج هويتها، و انعكاس ذلك على التنمية المحلية عموما و السياحة خاصة؛

1- William McElnea, The Role of Social Enterprise in Economic Development, available at the following link: <http://www.umich.edu/~econdev/socialenterprise/>, consulted the : 12/01/2017.

- الاستثمار في مؤسسات الأعمال التجارية المحلية: يمكن أن يسهم الاستثمار المحلي في دعم العديد من الأعمال كإقامة مشروع للطاقة المتجددة يستفيد منه السكان المحليين كقيمة مضافة لا تقدر بثمن، كما يمكن أن يخلق الاستثمار المحلي فرص للشركات المحلية والأفراد والمستثمرين المحليين للتواصل وتطوير العلاقات غير الرسمية؛
- مشاريع الموظفين: و التي تقتضي إيلاء رعاية خاصة للفرد العامل من خلال توسيع خيارات العمل المرنة لديه، و كذلك السهر على صيانه من مختلف المخاطر المهنية في ظل منح الفرص المتساوية للتوظيف و الترقية.

الفرع الثالث: البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعتبر حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة اشغال ايكولوجي، اجتماعي و اقتصادي في آن واحد و هو الأمر الذي يدفع بأصحاب القرار إلى البحث عن حلول مستدامة لمواجهة التغيرات المناخية الحاصلة و دعم حماية البيئة الطبيعية،¹ و ذلك يجعل كل عون اقتصادي مسؤول عن آثار نشاطاته السلبية على النظم الإيكولوجية ليس فقط من ناحية المحافظة على الموارد النادرة بل بصياغة نماذج جديدة مبتكرة للإنتاج، تدمج المعيار البيئي ضمن رؤية طويلة الأجل كجانب أساسي مؤثر على نتائج سيرورة العمل بما يرقى إلى التضحية الاقتصادية و الاجتماعية في سبيل تفعيل الإجراءات البيئية من قبل جميع الفاعلين الاقتصاديين بشكل مجهودات فردية و جماعية من خلال استخدام المعايير والمقاييس التي تركز ذلك كالايزو 14001 أو شهادات تقيس عالمية أخرى كشهادة الجودة، الأمن، البيئة (QSE) أو غيرها من النظم البيئية التي تقدم مقارنة أكثر شمولاً و تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، ومن أمثلة أنظمة الإدارة البيئية الصادرة عن المنظمات البيئية الدولية نذكر ما يلي:²

- نظام إدارة البيئة (ISO/14001) الصادر عن منظمة الايزو الدولية؛
- نظام الإدارة والتدقيق البيئي (EU/EMAS) الصادر عن الاتحاد الأوروبي؛
- نظام إدارة البيئة (المواصفات ودليل الاستخدام BSENISO:14001:1996) الصادر عن المملكة المتحدة بالتعاون مع منظمة المعايير الدولية؛
- نظام إدارة البيئة (المواصفات ودليل الاستخدام BSENISO:14001:2004) الصادر عن المملكة المتحدة بالتعاون مع منظمة المعايير الدولية.

1- Corrine Couillet Demaizière, Au-delà de l'écologie Développement Durable, afnor, France, 2010, p 71.

2- أحمد علي أحمد الراشد، خالد عبد الجبار صبر، تقييم وتحسين أداء أنظمة إدارة البيئة في منظمات الأعمال باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء: دراسة ميدانية في البعض من الشركات العامة العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق، مجلة، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011، ص 132.

حيث يقصد بنظم الإدارة البيئية: "مجموعة من السياسات والمفاهيم والإجراءات والالتزامات وخطط العمل والتي من شأنها منع حدوث عناصر التلوث البيئي بأنواعه وتفهم العاملين بالشركات المختلفة لذلك النظام كل في اختصاصه، هذا بالإضافة إلى تطبيق هذه الأساليب، والإجراءات في الواقع العملي وإعداد تقارير دورية عن نتائج ذلك التطبيق"، وتجلّى أهمية تطبيق هذه النظم في المؤسسات الاقتصادية خاصة على ضمان التزامها بما يلي:¹

- تطوير نظم الإنتاج و التخفيض من مدخلات عوامل الإنتاج بما يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية الفعلية؛
 - تحسين المراكز المالية للمؤسسات باكتساب مزايا تنافسية لمنتجاتها؛
 - ضمان التحسين المستمر في مواصفات المنتجات بتطبيق أسلوب دورة حياة المنتج؛
 - تفادي حدوث الهدر في مستلزمات التشغيل من مواد أولية وطاقة مستخدمة في العملية الإنتاجية؛
 - نشر ثقافة "الوقاية خير من العلاج" بما يسهم في تخفيض تكاليف الإصابة بالأمراض.
- و في سياق التزايد المضطرد في معدلات التلوث الناتج عن نشاط المؤسسات غير المسؤول اجتماعيا، طرحت اشكالية تعميق مجال التحليل البيئي بخصوص درجة الزامية الاستدامة من حيث التطبيق و ذلك بفرض قيود عملية على الأطر الاجرائية الخاصة بالمسؤولية البيئية للمؤسسات كمدخل استراتيجي لتحقيق الفعالية البيئية، و من منظور شامل فإنه يمكن تعريف المسؤولية البيئية على أنها: "بيان بنوايا المؤسسة ومبادئها المرتبطة بأدائها البيئي و الذي يوفر إطار للعمل و وضع أهدافها وغاياتها البيئية"،² بغية النظر إلى هذه المسؤولية على أنها عملية مجتمعية ذات بعد قيمي و ديني تؤكد من خلالها المؤسسة إقرار منظومة متكاملة من الالتزامات شريطة توافر المقومات اللازمة لتطبيقها بشكل صارم، و لعل من أهمها احترام الضوابط و الأسس القانونية المتعلقة بحماية الثروات الطبيعية المتجددة و غير المتجددة من الاستهلاك غير العقلاني،³ و كذلك مراجعة الأهداف و الغايات البيئية في ظل عدم تجاوز قدرة النظام البيئي على استيعاب المخلفات البيئية على نحو متكامل مع عمليات التوثيق،

1- أحمد فرغلي حسن، البيئة والتنمية المستدامة: الإطار المعرفي والتقييم الحاسي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص ص 31-32.

2- زكريا مطلق الدوري، أبوبكر أحمد بوسام، المسؤولية الاجتماعية والبيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، مداخل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012، ص 8.

3- عبدالله بن عبد الرحمن البريدي، التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2015، ص 49.

التنفيذ و المعالجة باتباع مبدأ التحسين المستمر والوقاية من التلوث بالحرص على الإعلان و التحسيس الموسع لمختلف شرائح المجتمع، و من العناصر الأساسية للمسؤولية البيئية نذكر ما يلي:¹

- تبني العديد من المواصفات، القواعد و المقاييس المعيارية لضمان درجات عالية من الحماية البيئية؛
- التشجيع على الابداع في مجال الابتكار التكنولوجي البيئي واستغلاله في دعم العمليات الانتاجية؛
- نشر ثقافة الوعي المجتمعي بالتكاليف البيئية و إبراز أهميتها في تطوير السياسات البيئية للمؤسسات؛
- بناء الشراكات البيئية مع مختلف الأطراف المعنية و فتح باب الحوار معهم للإثراء و إيجاد الحلول في الوقت المناسب.

مع العلم أن تطور الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية يبقى رهين الاعتماد على نظام الإدارة البيئية و ذلك من خلال دعم و تقوية البعدين التاليين:² الكفاءة البيئية، و الفعالية البيئية كشرط أساسي لتحسين الأداء الاقتصادي و تعظيم العوائد المالية، إذ تقوم عملية قياس الأداء البيئي بتوفير النتائج البيئية لنشاط الوحدات الاقتصادية ضمن قائمة فحص لقياس الأداء البيئي تتضمن 31 سؤال موزع على خمسة أجزاء تمثل عناصر نظام الإدارة البيئية، و ذلك حسب ما وضحته منظمة المعايير الدولية في مسودتها الخاصة بسلسلة الإدارة البيئية،³ و من جهة أخرى يستند تقييم سياسات تحسين الأداء البيئي عالميا على مؤشر الأداء البيئي المكون من مجموعتين أساسيتين من المؤشرات البيئية و هما:⁴ مؤشر الصحة البيئية (الآثار على صحة الإنسان، نوعية الهواء، مياه الشرب والصرف الصحي) و مؤشر حيوية النظم البيئية (الموارد المائية، الزراعة، الغابات، الثروة السمكية، التنوع الحيوي والموائل، المناخ والطاقة).

1- صالح الحموري، رولا المعايطة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، مرجع سابق، ص 102.

2- زين الدين بروش، جابر دهمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات: دراسة حالة شركة الاسمنت، مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، نوفمبر 2011، ص 656.

3- أحمد علي أحمد الراشد، خالد عبد الجبار صبر، تقييم و تحسين أداء أنظمة إدارة البيئة في منظمات الأعمال باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء: دراسة ميدانية في البعض من الشركات العامة العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق، مرجع سبق ذكره، ص 138.

4- عبد الهادي النجار، مؤشر الأداء البيئي لسنة 2016: معايير محدودة ونتائج تثير التساؤلات، مقال تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2017/01/18 على الموقع الالكتروني التالي: <http://www.alhayat.com/Articles/14943621/>

المطلب الثالث: أبرز التجارب الدولية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يركز المفكر الاقتصادي "فوكوياما" من خلال تحليله لاقتصاديات الثقة على أهمية القيم كمدخل أساسي لتمتين رأس المال الاجتماعي و بناء ميزة تنافسية قوية للمجتمع، ذلك أنها تمثل مدخل حداثي للتميز الثقافي في المجتمع،¹ وعلى الرغم من تعدد تجارب الدول في مجال المسؤولية الاجتماعية إلا أن هذه الأخيرة تبقى واحدة في جوهرها بينما تختلف في ممارساتها من حيث درجة الالتزام بها و حجم برامجها، و تجدر الإشارة إلى أن الدول النامية أقل اهتماما بالمسؤولية الاجتماعية مقارنة مع نظيراتها المتقدمة لا سيما في قطاعها الخاص،² و يرجع السبب في ذلك إلى الذهنية المتحجرة وكذا عدم توفر الامكانيات المالية و البشرية اللازمة و غياب الخبرات و المهارات الكافية.

الفرع الأول: تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- التجربة البريطانية: تعتبر الحكومة البريطانية أول الحكومات المبادرة في تبني السياسات العامة لتنظيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث أنها اعتمدت في سنة 1983 على تفعيل دور قطاعها الخاص و ذلك من خلال خصخصة معظم الخدمات العمومية بالتزامن مع تضمين مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية الحكومية العامة بتقديم الدعم المالي و التحفيز لأكبر عدد ممكن من الشركات بغية تنفيذها، و قد أشار الوزير البريطاني السابق لشؤون البيئة عند افتتاحه لمعهد المديرين إلى عجز الحكومة على حل كافة مشاكل المجتمع، بما فتح مجال الحوار مع النقابات و الاتحادات العمالية لتشجيع القطاع الخاص على تحمل بعض المسؤوليات المجتمعية من خلال انشاء وحدة للبرامج الخاصة تضم عديد الشركات تهتم بتدريب و تهيئة الشباب العاطل عن العمل لإدماجه في سوق العمل و كذلك صياغة برنامج التدخل الاجتماعي الهادف إلى تحقيق ما يلي:³

- عرض مشاريع توظيف مقترحة من طرف القطاع العام؛
- الاهتمام بالتنمية المحلية للمدن الصغيرة من خلال إنجاز الدراسات المتخصصة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

و تجدر الإشارة إلى أن الحكومة البريطانية كانت السباقة في تبني سياسات تنظيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بعضوية 750 شركة لتحفيزها على اعتماد مثل هذه الممارسات، حيث تجسدت رؤية الحكومة

1- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص 238.

2- مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013/2014، ص 191.

3- عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 34-37.

الاستراتيجية في مجال بناء علاقات مجتمعية متينة سنة 2004 من خلال عرض مشروع عالمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يثمن مبادرات الشركات العمومية في دعم اتجاهات المسؤولية الاجتماعية، وقد عمت هذه السياسة في ذات السنة على كافة الشركات من خلال إلزامها بتقديم تقارير سنوية عن استدامة أعمالها، و تعاقبت جهود الحكومة المتتالية لإضفاء طابع الشراكة الراجحة بين القطاعين العام والخاص كميزة تنظيمية داعمة لمبادئ الإدارة الرشيدة والتي تجلت في المساعدات الحكومية المعتبرة التالية:

- 1- تشجيع تجارب المؤسسات الناجحة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و تعميمها على نطاق واسع؛
- 2- الحرص على اعتماد معايير وطنية و دولية موحدة لممارسة المسؤولية الاجتماعية؛
- 3- تقديم يد المساعدة للقطاع الخاص في مجال الاستشارة لتقديم تقارير الاستدامة عن النشاط؛
- 4- تهيئة المناخ التشريعي الملائم لربط نظام المنح للتوظيف سنة 1996 بإفصاح المؤسسات عن نشاطها الاجتماعي و التزامها بالمعايير الأخلاقية؛
- 5- فرض ضريبة المناخ سنة 2002 بغية تشجيع المؤسسات الطاقوية على إعادة تدوير فضلاتها و التحكم في هدر الموارد. و قد ترتب على هذه الجهود المضنية للحكومة البريطانية إلى ظهور منظمات تقع على عاتقها مسؤولية تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مثل: مجموعة لندن للمرجعية، منظمة المساءلة الأخلاقية و الاجتماعية، منظمة الاستدامة، ترجم أدائها في زيادة عدد المؤسسات التي تقدم تقارير سنوية عن المسؤولية الاجتماعية، كما شددت الحكومة أيضا بالاستثمار في الأداء الاجتماعي بحلول سنة 2009 و ذلك بالتركيز على حماية حقوق الإنسان و البيئة، و الجدول التالي يوضح سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في بريطانيا.

جدول رقم 04: تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في بريطانيا.

نوع السياسة العامة المتبعة		الفترة الزمنية
		2004 - 1999
		2004 - إلى غاية يومنا الحاضر
القرارات المتخذة	- تعيين وزير للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛	- اعتماد أكاديمية للتدريب على العمل في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
	- إنشاء جائزة الملكة لمنظمات الاستدامة؛	- إنشاء منتدى استثمار
	- التوعية الإعلامية و خلق مؤشر للمسؤولية الاجتماعية.	- الاستدامة.

أهم التسهيلات المقدمة	- تعريف المؤسسات بمعايير الحماية البيئية؛ - حماية حقوق الأفراد العاملين.	- تقارير الاستدامة؛ - خدمة المجتمع من خلال تبني نظام جديد للضرائب.
الشراكة المربحة مع القطاع الخاص	- مبادرات حل المشاكل الاجتماعية؛	- مبادرة أخلاقيات الأعمال؛ - مبادرة الشفافية؛ - مبادرة قادة الأعمال لحماية حقوق الإنسان.
إلزام الشركات		- صياغة استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة؛ - إلزام جميع الشركات بتنفيذ خطط الاستدامة و نشر تقارير أعمالها.

المصدر: عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري، عمان، 2015، صص 39-40.

- **التجربة الفرنسية:** في سياستها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اختلفت حكومة فرنسا عن الحكومة البريطانية من حيث التدرج في فرض مبدأ إلزام شركاتها في التقيد بالممارسات المسؤولة اجتماعياً، وذلك بالاحتكام إلى نموذج الشركات المواطنة ضمن سلوك شفاف و إيجابي مع المجتمع الذي تنشط فيه بما يحمي مصالح فئاته من أنانية التفكير المالي العقيم¹، و نتيجة لتلك الجهود تعززت الشركات الفرنسية برؤية استراتيجية واضحة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية نحو التوجه الهادف إلى تعميم فكرة الاستثمار الاجتماعي في كل الشركات مهما كان حجمها، و الجدول التالي يلخص أهم المخططات القانونية التي مرت بها سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الفرنسية و ما يقابلها من بروز هيئات حكومية فاعلة تسهر على انجاحها.

1- عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، صص 40-44.

جدول رقم 05: المبادرات الفرنسية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

سياسات المسؤولية الاجتماعية المطبقة في فرنسا			
الإصلاحات التشريعية و القانونية	المؤسسات المعنية بتعزيز و مراقبة تنفيذ المسؤولية الاجتماعية	الشهادات و المعايير	مبادرات المنظمات غير الحكومية
- صدور قانون تنظيمات الاقتصاد الجديد سنة 2000 يلزم الشركات بعرض تقرير سنوي شامل أمام أصحاب المصالح يشمل على حوالي 134 مؤشر و مقياس متعلقة بجهودها في مجال الاقتصاد الطاقوي، معالجة النفايات، معدل دوران العمال، صيانة المورد البشري و تدريبه، حماية المجتمع و معالجة النفايات و غيرها؛ - قانون التنظيمات الاقتصادية الجديدة سنة 2001 و الذي ينص على مراعاة الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية في إعداد التقارير الإدارية للشركات؛ - إنشاء الصندوق الاحتياطي للمتقاعدين بموجب القانون الصادر بتاريخ: 2001/07/17	- المجلس الوطني للتنمية المستدامة سنة 2003؛ - نادي التنمية المستدامة للهيئات و المؤسسات العمومية سنة 2006؛ - الوكالة الحكومية للمساعدة على التنمية سنة 2007؛ - الهيئة العليا للمساواة و مكافحة التمييز العنصري؛ - نقطة الاتصال الوطنية لمتابعة تطبيق مبادرة OCDE.	- ترتيب Vigéo لتقييم المنظمات في مجال ادماج المعايير الاجتماعية و البيئية؛ - معيار المساواة المهنية سنة 2004.	- مرصد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: بمثابة قاعدة بيانات عن المسؤولية الاجتماعية و الاستثمار المسؤول اجتماعيا؛ - الجمعية الوطنية لمراجعة حسابات المسؤولية الاجتماعية و البيئية و تحديد آثارها على الأداء البيئي للمنظمات؛ - الدليل المنهجي SD 21000: يوضح كيفية ادماج الاهتمامات الاجتماعية و البيئية في استراتيجية الشركات.

		و الذي يسهر على تأطير السياسة الاستثمارية وفق ضوابط اجتماعية، بيئية، و أخلاقية.
		- قانون إدارة المخاطر سنة 2003 و الذي يقضي بالتحلي الملزم لقواعد الوقاية من الأخطار في العمل، مع تحمل الشركات لمسؤولية الوقوع في الحوادث و التعويض الجزئي أو الكلي للضحايا؛
		- قانون الأمن المالي سنة 2003 المتضمن وجوب تقديم الشركات لتقرير توضيحي عن كيفية إدارة الأزمات و الحوادث؛
		- تعديل قانون الصفقات العمومية سنة 2006 بإدماج سياسات التنمية المستدامة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013/2014، ص 197.

- عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار البازوري، عمان، 2015، صص 41-42.

- التجربة الأمريكية: تتطور ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الولايات المتحدة وتتسارع بوتيرة متفاوتة بين الصناعات وداخل المؤسسات بسبب اختلافها في المعتقدات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونوع القيادة، علاوة على ضغوط الموظفين والمطالب الحكومية والمدخلات المجتمعية، حيث أنه في إطار التخفيف أو منع أو الاستجابة لجهود دعوة المساهمين تشكل قراراتهم عاملا مهما يمكن أن يكون محفزا للمؤسسات على بناء سياساتها ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية، ولقد قدم Calvert عشرة قرارات للمساهمين وشارك في تقديم

سنة آخرين في سنة 2006 بشأن تغير المناخ وحوكمة الشركات وحقوق الإنسان، و بالإضافة إلى هذه القرارات تعاون Calvert مع التحالف من أجل الاقتصاديات المسؤولة بيئيا لصياغة تقرير يحلل الإفصاح عن المخاطر المناخية بين 500 شركة، و قد كان تقرير مشروع الإفصاح عن الكربون حرجا للغاية لممارسات الشركات الأمريكية وإدارة الانبعاثات. تمارس بعض المنظمات غير الحكومية ضغوطا على المؤسسات لممارسة مسؤوليتها الاجتماعية، في حين يوفر البعض الآخر سبيلا لتطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بينما تشارك منظمات أخرى في هذين النشاطين معا،¹ وكمثال على ذلك ينبغي النظر في برنامج CERES وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP اللذان قدما مبادرة الإبلاغ العالمية وهي معيار دولي للإبلاغ عن أداء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و لا يقتصر برنامج CERES وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP على الضغط على المجموعات للمشاركة في المشاريع ذات الصلة كتغير المناخ مثلا عندما يتم إصدار تقارير هامة فحسب، بل توفر أيضا وسيلة للمؤسسات لقياس ونشر أدائها، ففي سنة 2006 مثلاً أشاد تقرير CERES بسياسة النهج البريطاني للبتروكيمياويات تجاه تغير المناخ وبعد صدور التقرير مباشرة عمدت الفرقة الأمريكية BP إلى الاعتراف بها، و بالموازاة مع ذلك يمكن للمنظمات غير الحكومية أيضا أن تنتقد قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من كل زاوية ممكنة و النظر في محنة الشركات العاملة في واحدة من أكثر الصناعات المثيرة للجدل في العالم ألا وهي صناعة التبغ، و قد تكون المنظمات غير الحكومية ذات بعد عالمي مثل: منظمة الصحة العالمية، والحملات الوطنية لمكافحة التدخين، أو مجموعات محلية مثل: التحالف لمنع التبغ في ولاية آيوا في الغرب الأوسط للولايات المتحدة الأمريكية، و الجمعية الأمريكية للسرطان التي تنشط على المستوى الوطني ولديها أكثر من 3400 فرع محلي يعمل داخل البلديات.

¹ - Samuel O. Idowu , Walter Leal Filho, Global Practices of Corporate Social Responsibility, springer, Germany, 2009, p p 239-240.

جدول رقم 06: الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة في الفترة الممتدة بين 1995-2005.

البيانات						السنوات
(المبالغ بالمليار دولار)						1995
						1997
						1999
						2001
						2003
						2005
الفحص الاجتماعي						162
دعاوى المساهمين						473
الفحص والمساهم						غير متاح
استثمار المجتمع						4
المجموع						639

Source: Samuel O. Idowu , Walter Leal Filho, Global Practices of Corporate Social Responsibility, springer, Germany, 2009, p 240.

لا يوجد على صعيد الولاية الحكومية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الولايات المتحدة خيارات كثيرة للمشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث أنه بدون معايير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تفرضها الحكومة الاتحادية يختلف سلوك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من صناعة لأخرى وداخل الصناعات في حد ذاتها، ولذلك تنظم الولايات الحكومية ممارسات محددة في بعض الشركات والصناعات، ويمكن أن تؤثر لوائح الإفصاح المالي التي وضعتها لجنة متطلبات التجارة الدولية للأوراق المالية والبورصة على مستوى لجنة التجارة الاتحادية في وزارة العدل، وكذا اللوائح البيئية التي وضعتها وكالة حماية البيئة على الشركات في صناعات متعددة. كما يمكن للولايات الحكومية أيضا تمكين الأطراف الآخرين من التأثير في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وغالبا ما تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الولايات المتحدة نتيجة ضغوط وتأثير مختلف أصحاب المصلحة مثل: النقابات، المنافسين، سلاسل التوريد، العملاء، والمجتمعات التي تنشط فيها المؤسسات، وعلى الرغم من ذلك لا يزال مفهوم "العمل التجاري هو عمل تجاري" سائدا في أمريكا بحيث تجد المؤسسات صعوبة أكبر في خلق قيمة للأعمال دون تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، ويمكن أن تتخذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الولايات المتحدة أشكالا مختلفة كثيرة، ونتيجة لذلك فإنه من الصعب جدا تعريف دقيق

لأنشطة ومعتقدات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، غير أنه يمكننا الاستناد إلى بعض السمات الأساسية المميزة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الولايات المتحدة نذكر منها:¹

- المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تنشأ في الولايات المتحدة يمكن أن تصل إلى جميع أنحاء العالم كحقوق الإنسان في آسيا وإفريقيا، وفي ظل الاقتصاد العالمي تتخذ الشركات متعددة الجنسيات الولايات المتحدة مقراً لها مع وجود آثار ملموسة تتجلى من خلال أدائها المالي؛

- كثيراً ما تستخدم المؤسسات الأمريكية شركات لجهودها في مجال مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مثل: الشراكة مع مؤسسات أخرى أو مع منظمات غير حكومية أو مع الحكومة أو إنشاء جمعيات جديدة بين القطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية لمعالجة المشاكل الاجتماعية المعقدة بما في ذلك الشراكة الأمريكية للعمل المناخي؛

- تستخدم الشركات الأمريكية آليات السوق لمبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع عدم وجود توجيهات من مبادرات الحكومة الاتحادية، إذ تشارك المؤسسات وكذلك البلديات المحلية في تحديد كيفية تعاملها مع مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

الفرع الثاني: تجارب بعض الدول النامية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

انصب التركيز في هذا الفرع على تجارب بعض البلدان النامية ممثلة في الصين، الهند و البرازيل و ذلك لتزايد قوة وتأثير هذه البلدان على الاقتصاد العالمي، وعلى اعتبار أنها تضم ما يقارب نصف سكان العالم بحيث سلطنا الضوء على أنشطة شركاتها المحلية القائمة على الأنشطة الخيرية في إطار ممارستها للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و المساهمة في التنمية، و قد تم تغطية ثلاثة جوانب رئيسية تتعلق الأول منها بالاتجاهات العامة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البلدان النامية، في حين يركز الجانب الثاني على معرفة أهم الشركات المحلية التي تمارس المسؤولية الاجتماعية، ليختتم الجانب الثالث ببعض الأفكار من خلال حوار مستدير في هذا الميدان. و بخصوص اتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في هذه البلدان يلاحظ بأن هناك فرق واضح بينها في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث أن هناك بلدان مثل: الهند، ماليزيا، البرازيل، جنوب أفريقيا و بولندا تمارسها بشكل واسع، وعلى خلاف ذلك تؤكد وقائع بلدان أخرى مثل: الصين، روسيا و مصر بأنها لا تمارس سوى أنشطة محدودة جداً في مجال المسؤولية الاجتماعية. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للمسؤولية

1- Samuel O. Idowu , Walter Leal Filho, Global Practices of Corporate Social Responsibility, Op.cit., p p 246-247.

الاجتماعية للمؤسسات في البلدان النامية إلا أنها لا تحظى بأولوية كبيرة وهناك سببان رئيسيان لذلك:¹ فالسبب الأول مرهون بمفهوم التنمية في البلدان النامية والتي تعني زيادة النمو الاقتصادي، زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر، انخفاض الديون، زيادة فرص العمل، زيادة مستويات الاحتياجات الأساسية، تحسين البيئة، والحد من الفقر، و تحسين الإدارة والشفافية والحد من الإرهاب في الآونة الأخيرة، وبذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا تزال تشكل بندا من بنود جدول أعمال التنمية، أما السبب الثاني يتمثل في كون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعتبر مشكلة في هذه البلدان، ولذلك ركزت مساهمة بعض الشركات في الشرق الأوسط مثل: شركة تاتا في الهند أو البنوك الغنية على العمل الخيري فقط، إلا أن هذا لا يمنع من إعادة النظر في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاهتمام بها في البلدان النامية في ظل تشجيع العولمة وزيادة الحوار من خلال تحسين الاتصالات، وإشراك الشركات المحلية الكبيرة للمشاركة في البقاء.

- التجربة البرازيلية: اتجهت برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البرازيل إلى خصائص "التدخلات الاجتماعية" وغالبا ما تصمم هذه البرامج وتطور باسم الشركات بالتعاون مع مؤسسات الدولة (على المستوى المحلي أو المستوى الولائي) وقد قام الرئيس Lula بصفته نقابي قوي بتشجيع تحالف البرامج الاجتماعية العامة والسياسة الاجتماعية للأعمال، في الوقت الذي يتصدى فيه للتحرك نحو إلغاء الضوابط التنظيمية، وكثيرا ما تنطوي هذه الترتيبات على وساطة معاهد أو جمعيات تجارية لإدارة التبرعات الخيرية السابقة لبرامج المجتمع المحلي، لكن في حقيقة الأمر أن واقع البرازيل لا يعكس ذلك، وفي هذا الشأن يصرح Emilio Klein: "في ذلك البلد كل شيء على الورق أنيق وعقلاني تماما، ولكن عند التحقق من الواقع نجد الأمور مختلفة تماما، وأود أن أقول أن معظم الشركات الكبيرة في أمريكا اللاتينية تفتقر إلى الإنصاف، فهي غير عادلة مع أصحاب المصلحة فيها سواء في داخلها أو خارجها"،² وتنساق جهود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البرازيل إلى الاهتمام الخيري بشكل قوي بحيث تجدر الإشارة إلى أن العمل الخيري ليس مجالا حصريا للأعمال التجارية. ويشير Cappellin & Giuliani إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أصبحت جزءا من استراتيجية واسعة النطاق لاكتساب الشرعية، ووسيلة مهمة لتنظيف الصورة المتسخة لرجال الأعمال والشركات التي تعتبر في نظر العديد من المسؤولين تركيزا على تجميع الثروة وتزايد المضاربة في الاستثمار المالي، إذ يمكن لرواد الأعمال البرازيليين استخدام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كأداة لاستعادة مناخ الثقة فيما بينهم ومع العمال، وكذلك تعزيز استراتيجيتهم التنافسية

1 - Michael Hopkins, Corporate Social Responsibility an International Development : Is Business the Solution?, Earthscan, USA, 2007, p p 170-174.

2 - Ibid, p 177.

من خلال زيادة ولاء المستهلك وقبول المجتمع ككل. وفي أمريكا اللاتينية كان هناك تأثير قوي للحكومات على حماية العمال داخل المؤسسات وهذا أمر واعد، ولكن يجب الحرص على أن العمال في وظائفهم لا يستفيدون بشكل مفرط من أولئك الذين يتركون وظائفهم، ويمكن أن يعزى نمو القطاع غير الرسمي في أمريكا اللاتينية جزئيا إلى صعوبة الحصول على وظائف محمية في القطاع الرسمي، ولذلك تسند هذه الظاهرة إلى الدول اللاتينية على اعتبار أن البلدان المتقدمة مثل إسبانيا وفرنسا لديها آليات قوية لحماية العمال بما يؤدي إلى ضعف مرونة سوق العمل.

- التجربة الهندية: تعتبر الهند واحدة من النجوم الاقتصادية المتصاعدة في منطقة جنوب آسيا بمعدل نمو سنوي مثير للإعجاب يقدر ب 8.5 % في سنة 2007، ولديها تاريخ طويل في مجال الممارسات المحاسبية الاجتماعية التي يعود تاريخها إلى سنة 1981 عندما أنتجت شركة الاسمنت في الهند حسابات اجتماعية كاملة بما في ذلك الميزانية العمومية الاجتماعية وبيان الدخل وفقا لنموذج Abt (تم تطوير النموذج من قبل شركة الاستشارات الأمريكية Clark C، التي أبلغت عن سلسلة من الحسابات الاجتماعية في سنة 1972، تبين فيها الأثر الكلي للمنظمة من الناحية المالية، وقد استمر هذا الإبلاغ طوال السبعينيات من القرن الماضي وهو واحد من أولى محاولات في المحاسبة الاجتماعية)، وبالمقارنة مع البلدان الأخرى في منطقة بريكس، توجد بعض الأبحاث المنشورة والمتاحة حول تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الهندية، وفي هذا الصدد تعتبر دراسة Singh & Ahuja أول دراسة في هذا المجال بحيث درسا 40 تقريرا سنويا لشركات القطاع العام للسنة 1975، و طورت دراستهم مؤشرا للإفصاح يتألف من 33 بند للإفصاح الاجتماعي بما في ذلك النفقات العامة الاجتماعية¹ وتدابير الرقابة البيئية، والأنشطة الخيرية ومشاركة المجتمع المحلي. وقد بحثت الدراسة في مدى تقديم تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الهند، وكذا العلاقات بين تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وعمر المؤسسة، حجمها، ربحيتها والتجمعات الصناعية، وتوصل الباحثان إلى أن عمر وحجم المؤسسة (مقاس بصافي المبيعات) لا يرتبطان ارتباطا كبيرا بتقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، غير أن حجم المؤسسة المقاس بإجمالي الأصول كان له أثر إيجابي على الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بينما كان للربحية تأثير مختلط على تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتبين أن الإفصاح الاجتماعي يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة الصناعة، وقد أظهرت الدراسة أن حوالي 40 % من المؤسسات كشفت عن أكثر من 30 % من المعلومات الواردة في المؤشر.

1 - David Crowther, Corporate Social Responsibility Reporting In Developing Countries : The Case of Bangladesh, Ashgate, USA, 2008, p 129.

وبشكل عام لم يدرس كل من Singh & Ahuja ممارسات القطاع الخاص التي تساهم الآن إسهاما هاما في الاقتصاد الهندي في ظل التركيز على التخصصية و زيادة اهتمام الشركات العالمية بالأسواق الهندية وسوق الأوراق المالية المتطورة نسبيا، و عليه فإن دراسة تقارير القطاع الخاص المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من شأنه توفير معلومات مفيدة حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البلدان النامية بشكل عام وبلدان جنوب آسيا بشكل خاص. وبالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة Singh & Ahuja تتعلق بالإبلاغ عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الهندية منذ 25 عاما. و في دراسة أخرى تقوم على تحليل طولي لممارسات الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في منطقة SAIL خلال الفترة الممتدة من سنة 1984 إلى سنة 1991 اقترح Batra إطارا لإعداد تقرير عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الهندية، و قد لاحظ المؤلف أوجه عدم الاتساق في ممارسات الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الهندية الناشئة يتمثل في عدم التوحيد في العرض بسبب عدم وجود الاتفاقيات والمفاهيم والبداهات لتوجيه المحاسبين الاجتماعيين في صياغة الحسابات، وبالنظر إلى عدم اتساق ممارسات الإبلاغ الاجتماعي في الهند، رأت الدراسة ضرورة وضع إطار مناسب للإبلاغ الاجتماعي يتضمن الإفصاح في مجالات: فرص العمل، معاملات الصرف الأجنبي، حفظ الطاقة، البحث والتطوير، المساهمة في الخزينة الحكومية، المشاريع الاجتماعية، الضوابط البيئية، الاستهلاك، تحسين المنتجات، الموارد البشرية، والاستثمار المجتمعي، ومن بين القيود التي ناقشتها الدراسات الهندية أعلاه أن معظمها يركز على مشاريع القطاع العام، وبالتالي فهي لا تثيرنا بشأن ممارسات الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في القطاع الخاص المتنامي ولا سيما في الشركات التابعة للشركات متعددة الجنسيات، و قد تم تناول هذا القصور إلى حد ما من خلال دراسة حديثة أجراها Raman سنة 2006 عن أكبر 40 شركة، وأفادت هذه الدراسة أن 95 % من الشركات المدرجة في الدراسة ذكرت بعض المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في تقاريرها السنوية.

- التجربة الصينية: تعتبر الصين على الأرجح الاقتصاد الأسرع نموا ضمن الاقتصاد العالمي بمعدل نمو يتضاعف سنويا، غير أنه مع التدفق الهائل للاستثمارات الأجنبية المباشرة، ووجود الشركات متعددة الجنسيات مصدر المنتجات والخدمات من الصين، وتدهور الحالة البيئية وكذا زيادة قوائم الشركات الصينية في الخارج، أصبحت المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات قضية هامة و مثيرة للقلق¹. وعلى الرغم من ذلك لم يتم توفير معظم تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصينية إلى غاية وقت متأخر بعد ترجمة المبادئ التوجيهية للمبادرة العالمية لإعداد التقارير باللغة الصينية في سنة 2002، وتقوم حاليا عدة بنوك صينية بممارسات الإبلاغ عن

1 - David Crowther, Corporate Social Responsibility Reporting In Developing Countries : The Case of Bangladesh, Op.Cit, p p 130-131.

المسؤولية الاجتماعية للشركات كجزء من إصلاحات القطاع المصرفي. وقد تضاعفت عدد الشركات الصينية التي نشرت تقارير اجتماعية مستقلة بين سنتي 2003 و 2007، ومن المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه في التزايد نظرا لرغبة الشركات الصينية في اكتساب مكانة بارزة في السوق العالمية، ومن الملاحظات الأخرى أن ما لا يقل عن ثلث الشركات المبيّنة في الجدول أدناه أعدت تقاريرها في سنة 2007 وفقا للمعايير والمبادئ التوجيهية الدولية مثل المبادئ التوجيهية للمبادرة العالمية لإعداد التقارير والمبادئ التوجيهية للاتفاق العالمي، ومع ذلك فإن معظم التقارير لم يتم التحقق منها خارجيا وهو أمر ضروري لتوفير المصدقية لهذه التقارير الطوعية.

جدول رقم 07: نطاق تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الصين.

السنة	اسم الشركة	عنوان التقرير
2003	- Ford Motor (China) Ltd	- تقرير مواطنة الشركات لسنة 2002
2003	- PetroChina Company Limited	- تقرير الصحة و السلامة والبيئة لسنة 2002
2003	- Shell China Ltd	- التقرير السنوي للتنمية المستدامة لسنة 2002
2007	- Alcoa (China) Investment Company Ltd	- تقرير الاستدامة الصين 2006
2007	- China National Petroleum Corporation	- تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات لسنة 2006
2007	- China Petroleum and Chemical Corporation	- تقرير التنمية المستدامة لسنة 2007
2007	- PetroChina Company Limited	- تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات لسنة 2006
2007	- Shell China Ltd	- التقرير السنوي للتنمية المستدامة لسنة 2006
2007	- The State Grid Corporation of China	- تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات لسنة 2006

Source: David Crowther, Corporate Social Responsibility Reporting In Developing Countries : The Case of Bangladesh, Ashgate, USA, 2008, p 131.

الفرع الثالث: تجارب بعض الدول العربية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعتبر الكتابات الواردة بشأن تجارب المؤسسات العربية في مجال المسؤولية الاجتماعية محدودة مقارنة بنظيراتها الأجنبية، و من بين الذين تطرقوا لمثل هذه الدراسات نخص بالذكر كم من دراسة صالح السحيباني سنة 2009، دراسة علي ليلة سنة 2009، دراسة عارف العاجل سنة 2011، و دراسة حسين الأسرج سنة 2012 و التي تشير في مجملها إلى الطبيعة التكافلية الخيرية لنشاطات مؤسساتنا العربية في إطار ممارسة مسؤولياتها الاجتماعية و المستمدة جذورها من الحضارة الإسلامية القائمة على مؤسستين أساسيتين هما: ¹ الدولة كراعي أساسي لحاجيات المجتمع من خلال دعم رفاهيته، أمنه و تنميته، و باقي فئات المجتمع الأخرى لما لها من دور مهم في تنظيم قضايا التعليم، الرعاية و التكافل الاجتماعي، و تجدر الإشارة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في الدول العربية لم ترق بعد إلى مستوى الدول المتقدمة رغم أهمية هذا القطاع في تحريك دواليب التنمية و تحقيق التكامل الاقتصادي مع القطاع العام لا سيما و أن دور الدولة قد تراجع في النشاط الاقتصادي، هذا ناهيك عن عدم نضج الفكر الإداري العربي و استيعابه للمسؤولية الاجتماعية كمفهوم حديث منظم و مهني منبثق عن التنمية المستدامة لغياب برامج واضحة و خاصة بطبيعة المنطقة نظرا للاعتماد على نقل برامج غير مستدامة و بالية في شكل أعمال خيرية تطوعية لا أكثر، إلا أن هذا الواقع لا ينفي وجود بعض الجهود المؤسسية المتأتية من مؤسسات محلية كبرى و بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الوعي الاجتماعي و التصور الايجابي لهذا التوجه الاستراتيجي نتيجة المشاركة العربية في بعض الاتفاقيات العالمية التي تنص على ذلك. و تبقى الأسباب الرئيسية التي تشكل حائلا دون تطبيق و انتشار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مؤسساتنا العربية مطروحة في النقاط التالية: ²

✓ غياب الوعي بثقافة المسؤولية الاجتماعية و المساهمة في التنمية لدى معظم مؤسساتنا العربية، و اقتصار معظم جهودها المسؤولة على أعمال خيرية عامة (كإطعام الفقراء، رعاية الأنشطة الرياضية و الثقافية، المشاركة في بناء المساجد) و اهمال الفكر التنموي المستدام القائم على التخطيط الاستراتيجي لتحسين مستوى معيشة الأفراد؛

1- مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات: المواصفة القياسية ISO 26000، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2015، ص 141.

2- حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 9.

✓ عشوائية ممارسات القطاع الخاص في مجال المسؤولية الاجتماعية و عدم خضوعها للإطار التنظيمي و المؤسسي الهادف إلى تحقيق تنمية شاملة؛

✓ الخلط بين المفاهيم ذات الصلة بالأعمال الخيرية والمسؤولية الاجتماعية بسبب قلة الخبرات و عدم وجود معايير معتمدة في قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الوطنية.

- التجربة الإماراتية: شهدت الإمارات العربية المتحدة منذ سنة 2010 حراكا واسعا بخصوص تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و قد تجلّى بالأساس في الاعتماد على المبادرات الاعلامية و الحملات التحسيسية لترسيخ قيم و هوية المجتمع الإماراتي كمحاولة لإسقاط الفكر المسؤول اجتماعيا على واقع المؤسسات الاماراتية بهدف صياغة برامج دائمة للمسؤولية الاجتماعية تلي متطلبات الأفراد و تساهم في تنمية المجتمع، فعلى صعيد الفعاليات الثقافية، التقارير العلمية و البرامج التدريبية المهمة بتشجيع تبني المبادرات المجتمعية فقد تم تنظيم العديد من الملتقيات العلمية في الإمارات العربية نذكر منها ملتقى أبو ظبي للمسؤولية الاجتماعية سنة 2008، تقرير دائرة التنمية الاقتصادية بأبو ظبي الصادر سنة 2012 و الذي يفيد بتطور عدد مؤسسات القطاع الخاص التي تدرج برامج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها بحيث ارتفعت نسبة هذه المؤسسات من 1% سنة 2007 إلى 20% سنة 2012، كما أفادت نتائج الاستبيان السنوي الذي أعده مركز أخلاقيات الأعمال لسنة 2012 (شمل 200 شركة) بغياب سياسات و استراتيجيات واضحة المعالم محددة الأهداف بشأن المسؤولية الاجتماعية على مستوى 91.5% من شركات القطاع الخاص في دبي و يرجع ذلك إلى عدم ايلاء المسؤولين الأهمية الكافية لتطبيق البرامج المسؤولة ضمن إطار استراتيجي قائم على التوعية و توفير قاعدة بيانات و معلومات كافية لاتخاذ القرارات الملائمة و إيجاد الحلول في الوقت المناسب، أما بخصوص الهيئات الساهرة على إنجاح و تنظيم ممارسة المسؤولية الاجتماعية فقد تم تأسيس أول أكاديمية عربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الإمارات، و ذلك في إطار سعي الدولة الحثيث على توعية مؤسسات القطاع الخاص و تشجيعه على اتباع هذا النهج ، بتركيز الأكاديمية على تحكم المؤسسات في المبادئ التوجيهية للمسؤولية الاجتماعية و اعداد التقارير الخاصة بالاستدامة، وعلاوة على ذلك تم إنشاء الشبكة الاقليمية في منطقة الخليج العربي للمسؤولية الاجتماعية لدعم مشاركة منظمات المجتمع المدني، و لضمان تحفيز المبادرات المسؤولة اهتمت الحكومة الاماراتية بخلق الجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سنة 2008 تقوم على ثلاثة معايير أساسية للفوز بها ممثلة في:¹

1- مدحت أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات: المواصفة القياسية ISO 26000، مرجع سبق ذكره، ص-ص 182-

- تركيز المؤسسات المشاركة على تنمية مواردها البشرية و تطويرها؛
 - وضع البيئة في صلب السياسة العامة للمؤسسات كأحد الاعتبارات الاستراتيجية الواجب ادراجها؛
 - تحسين الأداء الشامل للمؤسسات و توسيع دائرة اهتمامها بمصالح المجتمع.
- كما تم إنشاء مركز أخلاقيات الأعمال سنة 2004 ، وكذا تأسيس صندوق المسؤولية الاجتماعية منتصف سنة 2008 تحدد مجالات عمله في تمويل المشاريع الاجتماعية، عرض البرامج التوعوية، بالإضافة إلى تنصيب وزارتين مستقلتين تعنى الأولى بالثقافة و الشباب و تنمية المجتمع و المسؤولية الاجتماعية، في حين تهتم الوزارة الثانية بالشؤون الاجتماعية و المسؤولية الاجتماعية و تحدد استراتيجية عملها أساسا في تحقيق الأهداف التالية:¹
- 1- "توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية و الشراكة الاجتماعية؛
 - 2- تفعيل برامج التوعية و الحملات التثقيفية بأهمية دور الأفراد و المؤسسات في التنمية و الرعاية الاجتماعية؛
 - 3- الشراكة الفعالة مع القطاع الخاص و إعلاء المسؤولية الاجتماعية؛
 - 4- تعزيز مبدأ الشراكة و تشجيع القطاع الخاص في دعم و تقديم الخدمات الاجتماعية."
- التجربة المصرية: لم يصل مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مصر إلى مصاف الدول الكبرى، ذلك أن المشاركة في المسؤولية الاجتماعية في رأي الميسرين مكلفة جدا لأي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، و عليه من المهم معرفة الفوائد التي تجنيها المؤسسات المصرية من خلال انخراطها في مثل هذه البرامج الاجتماعية و التي تتمحور عموما حول:²
- تنافس الشركات متعددة الجنسيات من أجل الاستفادة من العمالة الرخيصة واللوائح البيئية الأقل تقييد،
 - كما تشكل مشاريع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البلدان المضيفة فرصة لتحسين صورة المؤسسات في نظر الجمهور، وينطبق الشيء نفسه على المؤسسات الخاصة المحلية؛
 - قد يتعرض القطاع الخاص المصري لانتقادات بسبب ارتفاع مستويات الفساد، وعرض وقبول الرشاوى لتجنب الالتزامات المالية، في حين تجدد برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات صورتها لدى المجتمع؛
 - تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات المصرية و تمكينها من المنافسة بشكل أفضل على المستوى الدولي؛
 - مدى انعكاس جذب الشركات العابرة للقارات للاستثمار في مصر على خفض معدل البطالة ونقل التكنولوجيا.

1- مدحت أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات: المواصفة القياسية ISO 26000، مرجع سبق ذكره، ص 187.

2- Dina el Kayaly, Corporate Social Responsibility supporting SMEs: Lessons Learned from Egypt, The Maastricht School of Management, Working Paper N° 25, 2014, p 6.

و في سياق ذلك شهدت مصر بعد ثورة جانفي 2011 الاهتمام بتنظيم مؤتمرات وندوات تدعمها العديد من المنظمات الدولية وعلى رأسها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، و ذلك لمناقشة مسألة تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مختلف المؤسسات الحكومية و الخاصة،¹ كما تم التركيز على أسباب تراجع مشاريع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مصر خلال العقد الماضي، و التي وصلت إلى مستوى غير مقبول بمساهمة الشركات الخاصة وكذا الشركات متعددة الجنسيات، و يرجع السبب في ذلك إلى غياب استراتيجية تحدد أدوار الهيئات المختلفة (الحكومة أو القطاع الخاص أو الشركات المتعددة الجنسيات) و لذلك يتعين تحديد أدوار مختلف الهيئات كما يلي:²

- بالنسبة للحكومة: يجب أن تكون مسؤولة على توفير بيئة عمل مشجعة تسمح للشركات بالمنافسة محليا ودوليا وتشجيع الشركات النشطة في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث أنشئ المركز المصري للمسؤولية المؤسسية في سنة 2008 كمبادرة بين وزارة الاستثمار وبرنامج الأمم المتحدة لتقديم خدمات المسؤولية الاجتماعية للشركات بما في ذلك التوعية والتدريب والخدمات الاستشارية و العمل كمركز تنسيق للاتفاق العالمي في الأمم المتحدة؛
- بالنسبة لشركات القطاع الخاص المصري: يجب تطوير و تنفيذ مجموعة واضحة من الأخلاق والمعايير لمساعدة الصناعات على أن تصبح أفضل؛
- بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات: ينبغي عليها أن تستخدم خبراتها الدولية لمساعدة الشركات المحلية على التقدم.

- التجربة السعودية: يرجع اهتمام المملكة العربية السعودية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى تجذر الخلفية الدينية في فكر رجال المال و الأعمال، والتي كان لها الصدى الكبير في اقتناعهم بتبني العمل التطوعي و الخيري، بما لاقى قبول كبير لدى الدولة السعودية من خلال احتضان هذه الممارسات ضمن إطار منظم يعزز تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لما لها من أهمية كبيرة في حل المشاكل الرئيسية للمجتمع، و ذلك من خلال إنشاء مشاريع مستدامة تحقق تنمية الأقاليم المتأخرة من الناحية التنموية و تخضع في نشاطها إلى سياسة حكومية

1- حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات في مصر بين الواقع و المأمول، ص 18، مقال تم الاطلاع عليه بتاريخ:

2017/07/19، على الموقع الإلكتروني التالي:

https://www.researchgate.net/publication/275022499_almswwlyt_alajtmayt_llshrkay_fy_msr_byn_alwaq_walmaa_mwl

2- Dina el Kayaly, Corporate Social Responsibility supporting SMEs: Lessons Learned from Egypt, Op.Cit, p 7.

تحفيزية تستند إلى مراقبة هيآت وطنية مثل:¹ الهيئة العامة للاستثمار لمؤشر التنافسية المسؤولة، الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس المسؤولة عن توفير دليل إرشادي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية ISO 26000 و تبيان كيفية اعتماده في المؤسسات الوطنية علاوة عن تنظيمها لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، و من بين الجهود الحكومية المعبرة في هذا المجال نذكر ما يلي:²

- إنشاء مجلس وطني للمسؤولية الاجتماعية كجهاز تنفيذي تابع للغرفة التجارية الصناعية بالرياض، يهتم بمساندة و تحفيز المؤسسات العامة و الخاصة على تبني برامج المسؤولية الاجتماعية، كما يقوم بتنظيم المؤتمرات و المعارض في ذات السياق؛

- إطلاق مؤشر وطني للتنافسية المسؤولة و الذي يتضمن عدة معايير كتحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة، حماية حقوق المستهلك و التواصل معه، حماية حقوق الموظفين، مدى التزام الشركات بتطبيق قوانين الفساد و الصحة و السلامة، الاعتماد على مصادر توريد مسؤولة؛

- اعتماد جائزة التميز في مجال المسؤولية الاجتماعية من طرف غرفة التجارة الصناعية.

و نظرا لوجود تشابك كبير بين المبادرات الخيرية و تحمل المسؤولية الاجتماعية أصبح التكافل الاجتماعي يشكل قاعدة تمهيدية لاضطلاع الجمعيات و المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية، و قد نمت هذه الأخيرة ليلعب عددها أكثر من 400 جمعية ومؤسسة خيرية تشارك في دعم برامج الرعاية الاجتماعية و تحقيق التنمية المحلية في عديد المجالات ك تطوير البرامج الصحية، السكنية، التعليمية والتدريبية والتوعية، و يمكن الاستشهاد ببعض التجارب الناجحة التي خاضتها المؤسسات الخيرية الكبرى ومنها: مؤسسة الأمير سلطان الخيرية، مؤسسة الملك خالد الخيرية، و على الرغم من هذه الجهود المبذولة تبقى النتائج المرجوة منقوصة، و إذا أخذنا بعين الاعتبار السبل الكفيلة بتفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية فإنه يمكننا عرض جملة التوصيات التالية:³

1- انشاء نظام تحفيزي على المستوى الوطني يشجع الشركات المتميزة في انجاح خطط المسؤولية الاجتماعية و ذلك بتقديم المساعدة المالية و الاستشارة الإدارية لها؛

1- عسكر الحارثي، تجربة المملكة العربية السعودية في ترسيخ أسس المسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العربي الأول حول: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال تجارب عربية و أجنبية، الشارقة، 13-15 أبريل 2009، صص 7-8.

2- وهيبه مقدم، تجربة المملكة العربية السعودية في مجال مبادرات المسؤولية الاجتماعية، مقال تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2017/07/19 على الموقع الإلكتروني التالي:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/07/%D8%AA%D8%AC%D8%B1%D8%A8%D8%A9.doc>
3- Hussein Elasrag, Social responsibility of the private sector and its role in sustainable development of the Kingdom of Saudi Arabia, MPRA Paper No. 54977, 2014, p 23.

- 2- توحيد معايير للأداء المستدام داخل الدول العربية تلزم المؤسسات بإنشاء وحدات فرعية تتولى مسؤولية اعضاء الطابع الاستراتيجي في الممارسات المسؤولة لإذكاء تنافسياتها وطنيا ودوليا؛
- 3- تحسين المناخ الملائم للاستثمار المسؤول بغية تعزيز الأداء الشامل للشركات و ذلك من خلال توفير بيئة تشريعية كفيلة بضمان معلومات كافية توحى بمستوى الشفافية والإفصاح في المعاملات التجارية، وكذا اجراء الدراسات المعمقة بخصوص احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية؛
- 4- اعتماد المؤشر السعودي للمسؤولية الاجتماعية كأساس رقابي و تقييمي يعزز ملكية الشركات و يزيد من تنافسياتها؛
- 5- تفعيل مساهمة الوسائل الإعلامية و المجتمع المدني في الترويج لثقافة المسؤولية الاجتماعية و التوعية بمجمل العوائد المالية و المعنوية المترتبة عنها .

المبحث الثالث: الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعدد معايير الإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية بتعدد الهيئات الدولية و الاقليمية و المحلية المسؤولة عن إصدارها، بحيث يتأثر توقيت ظهورها وحجم القوانين و اللوائح الضابطة لها بنوع وكم التغيرات الحاصلة سواء تلك المتعلقة بحدوث الأزمات أو بالتوجه الطوعي في سن مبادئ توجيهية للمؤسسات تساعد على إعداد تقارير شاملة عن أدائها غير المالي كنوع من المحاسبة الاجتماعية في مراعاة الآثار المترتبة على ممارسة نشاطاتها وترشيد قراراتها بخصوص عملية الإفصاح عن الأداء الاجتماعي الخاضع في قياسه وتقييمه لرقابة وكالات التصنيف العالمية .

المطلب الأول: المعايير المتعددة للإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد وضعت وكالات التصنيف مجموعة من المعايير المتعلقة بالإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية وذلك بالاعتماد على معايير الجودة الحالية ومجموعة من القوانين واللوائح الدولية والمتمثلة في:¹

- ISO 14001 معيار مرجعي للنظام البيئي؛
- قانون الأنظمة الاقتصادية الجديدة؛
- المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للشركات المتعددة الجنسيات؛
- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات؛
- المجموع الوثائقي GRI (مبادرة الإبلاغ العالمية)؛
- المعيار الخاص SA 8000

1- Martine Otter et autres, GUIDE DES CERTIFICATIONS SI : Comparatif, analyse et tendances ITIL, CobiT, ISO 27001, eSCM..., 2e édition, Dunod, Paris, 2009, p 243.

• دليل (SD 21000 (FD X30-021).

ولقد تم تنقيح المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) للشركات متعددة الجنسيات من طرف الحكومات المعنية بها في جوان 2000، وتهدف هذه التوصيات إلى مساعدة الشركات والنقابات و المجتمع المدني على تعزيز موقف مسؤول، تتعهد من خلاله الحكومات المكتبة بضمان تعزيز الامتثال للمبادئ المؤثرة على سلوك الشركات العاملة في إقليمها أو جزء منه، ورغم ذلك يواجه التنفيذ الفعال لهذه المبادئ العديد من الصعوبات العملية ذلك أن سياسات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات لا تعتبر أداة ملائمة للحد من السلوك المنحرف للشركات، وهو الأمر الذي بينته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ووتش (شبكة دولية من المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال مسؤولية المؤسسات) في تقرير صدر لها في سبتمبر 2005 بعنوان: خمس سنوات بعد مراجعة نقدية للمبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ونقاط الاتصال الوطنية، و علاوة على ذلك اقترح الأمين العام للمنظمة سنة 2009 (أعقاب الأزمة المالية لسنة 2008) استراتيجية لتعزيز أخلاقيات العمل تهدف إلى تعزيز المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات ردا على فضائح مختلفة ظهرت في عالم الأعمال، كما تركز على المشاكل التي قد تنشأ عن الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات، حيث أنها لا تقتصر على العلاقة بين المساهمين وفريق الإدارة وإنما تعداها لمعالجة حقوق الأقلية من المساهمين والعاملين. وفيما يلي شرح مبسط لهذا المعايير معايير¹:

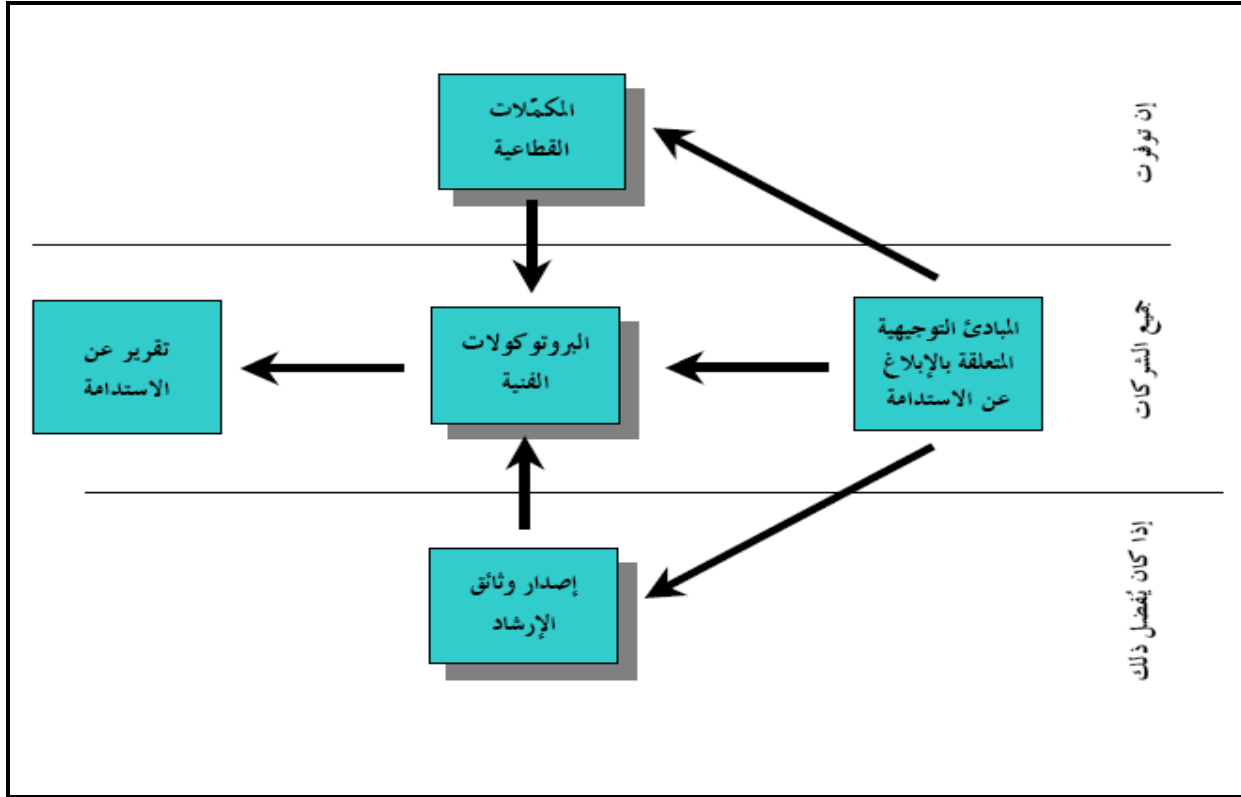
الفرع الأول: مبادرة الإبلاغ العالمية

هي عبارة عن مبادرة دولية تشمل المؤسسات، المنظمات غير الحكومية، المكاتب الاستشارية و الجامعات، تأسست في سنة 1997 ويوجد مقرها في أمستردام، فهي تسن المبادئ التوجيهية لمساعدة الشركات على إعداد تقارير طوعية عن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، و من بين مؤشرات هذه الأبعاد: المؤشرات الاقتصادية (كالضرائب والمساعدات المالية، عقود التوريد)، المؤشرات البيئية (كإدارة النفايات، استعمال الطاقة والمياه، التنوع البيولوجي)، المؤشرات الاجتماعية (كالتنوع، التدريب، عمالة الأطفال، الرشوة)، و تركز المبادئ التوجيهية لمبادرة الإبلاغ العالمية على المبادئ التالية في الإبلاغ عن الاستدامة: الشفافية، الشمولية، سياق الاستدامة، الشمول التام، الوجاهة، الحياد، الدقة، الوضوح، حسن التوقيت، قابلية المقارنة، و القابلية للمراجعة، بحيث تتضمن المبادئ التوجيهية محتوى جميع الشركات بغض النظر عن حجمها أو نشاطها،

1 - Martine Otter et autres, GUIDE DES CERTIFICATIONS SI : Comparatif, analyse et tendances ITIL, CobiT, ISO 27001, eSCM..., Op,Cit, p 243.

"ويتناول كل بروتوكول فني مؤشراً محدداً أو مجموعة من المؤشرات عن طريق وضع تعريفات وإجراءات وصيغ ومراجع مفصلة لضمان الإبلاغ المتسق".¹

شكل رقم 11: المبادئ التوجيهية ذات الصلة بمبادرة الإبلاغ العالمية.



المصدر: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004، ص 110.

الفرع الثاني: المعيار الخاص

يطلق على هذا المعيار نظام المساءلة الاجتماعية فهو "مواصفة دولية تعمل على تطوير وتطبيق الممارسات الاجتماعية السليمة داخل بيئة العمل لتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"،² ويستند على عدة اتفاقيات لمنظمة العمل الدولية، إذ تم إطلاقه في أكتوبر 1997 من قبل المساءلة الاجتماعية الدولية (SAI) وهي منظمة غير حكومية مقرها في الولايات المتحدة تعمل على تطوير معايير وبرنامج التقييس المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تتعلق بعض المعايير بعمالة الأطفال، العمل القسري، الصحة، السلامة والأجور؛

1- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مرجع سبق ذكره، ص- ص 109-110.

2- العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 111.

الفرع الثالث: الدليل الفرنسي

نشرته AFNOR ويعتبر أفضل دليل للممارسات المطبقة من طرف الشركات؛

الفرع الرابع: المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

وهي عبارة عن توصيات ذات صيغة طوعية مستوحاة من قرار 38 حكومة لفائدة الشركات متعددة الجنسيات الناشطة ضمن الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، و الغاية منها تشجيع هذه الشركات على تبني العمل المسؤول وفق ما هو موضح في النقاط التالية:¹

- احترام حقوق الإنسان و تبني مبادئ التنمية المستدامة؛
- الافصاح الاجتماعي و البيئي عن نشاط الشركات مع الابلاغ عن المخاطر الحالية و المرتقبة؛
- مكافحة الرشوة و ضمان الممارسات التجارية العادلة؛
- تطبيق نظم الإدارة البيئية و السهر على صيانة البيئة الايكولوجية؛
- صيانة المورد البشري من خلال تعزيز سياسة الأمن الصناعي، و محاربة كل أشكال العنف و التمييز العنصري، علاوة عن منع عمل القصر و فتح المجال أمام النشاط النقابي؛
- نقل التكنولوجيات النظيفة إلى البلدان المضيفة في ظل عمل الحكومات على توفير مناخ العمل الملائم و المشجع على التوطن الصناعي.

الفرع الخامس: المواصفة القياسية

أمام التعدد في المعايير و المناهج و الطلب المقدم في جوان 2002 من قبل جمعيات المستهلكين، بدأت المنظمة العالمية للتقييس (ISO) في عملية معيارية دولية تتوخى من خلالها نشر المعايير الدولية ISO 26000 حول المسؤولية الاجتماعية. يشمل التمثيل المتوازن لأصحاب المصلحة في مجموعة العمل للمنظمة العالمية للتقييس (ISO) ممثلين عن الصناعة والحكومات وعالم الأعمال، جمعيات المستهلكين والمنظمات غير الحكومية والقطاعات الخدمية، وخدمات الدعم، والبحوث، الخ، بحيث تتحمل البلدان المتقدمة و النامية معا مسؤولية مشتركة لإدارة مجموعة الدراسة و التي تأخر نشرها ولم يتم الإعلان عنها قبل نهاية سنة 2010، وتضم مجموعة العمل 84 بلد يتمحور انشغاله بالأساس في تجنب المخاوف المرتبطة بالدول الفقيرة كون هذا المعيار سيكون بمثابة حاجز تجاري بالنسبة للدول الغنية، و يقوم هذا المعيار على مجموعة من التوصيات وأفضل الممارسات لمختلف الاتفاقيات المعتمدة من قبل الأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية بشأن المسؤولية الاجتماعية، و في ذات السياق أكدت المنظمة العالمية

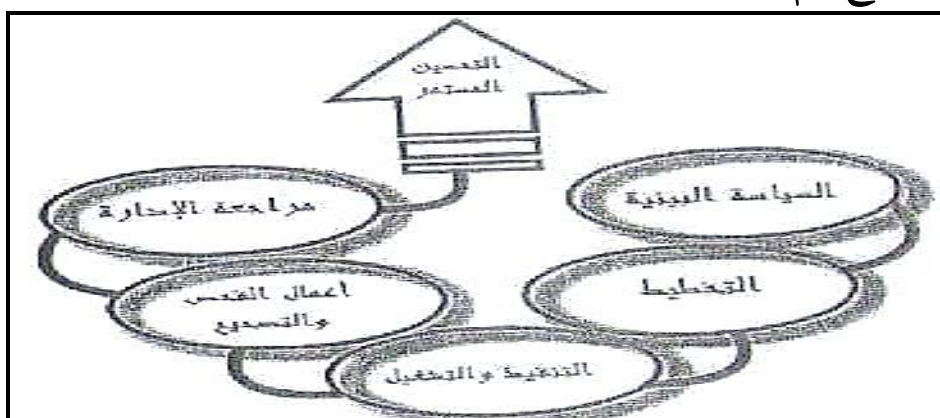
1- العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 132 .

للتقييس (ISO) أنه لا يمكن استخدام المعيار للحصول على شهادة و تهدف بهذا الإجراء إلى طمأنة الدول الفقيرة على استخدام الحماية التي يمكنها القيام بها، غير أن رهان المؤسسات اليوم يبقى قائم على الالتزام الرسمي بشكل أكبر إزاء المستهلكين مع إنشاء معيار لشهادة تسمح بالتحقق من تطبيق الممارسات الجيدة لمعيار ISO 26000، و تحمل مكاتب التدقيق مثل: ¹ PricewaterhouseCoopers, Deloitte et Touche, Ernst & Young, KPMG مسؤولية الاضطلاع بدور التدقيق على هذه الشهادة، و يمثل دورها الرقابي في التحقيق في البيانات المالية، أما اليوم أصبح يطلب منها في إطار المعيار ISAE 3000 (الذي أطلق عليه سابقا ISAE 100) للمجلس الدولي للتدقيق وضمان الجودة التحقيق أيضا في البيانات غير المالية خاصة فيما يتعلق بالخطوات التي تتخذها المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية.

الفرع السادس: المعيار المرجعي للنظام البيئي

تعرفه المنظمة العالمية للتقييس على أنه: "جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي، و نشاطات التخطيط، و المسؤوليات، و الإجراءات، و العمليات، و الموارد لتطوير و تنفيذ و تحقيق و المراجعة و المحافظة على السياسة البيئية"،² و يتألف هذا النظام من حلقة للتحسين المستمر ضمن المكونات الخاصة بهذا النظام (المتطلبات العامة، السياسة البيئية، التخطيط، التنفيذ و التشغيل، إجراء الفحص و التصحيح، مراجعة الإدارة) التي حددتها اللجنة الفنية 207 لمنظمة التقييس العالمية كما هو موضح في الشكل الموالي.

شكل رقم 12: نموذج نظام الإدارة البيئية للمواصفة ISO 14001.



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 9000 & ISO 14000، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 192.

¹ - Martine Otter et autres, GUIDE DES CERTIFICATIONS SI : Comparatif, analyse et tendances ITIL, CobiT, ISO 27001, eSCM..., Op.Cit, p 244.

² - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 9000 & ISO 14000، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص-ص 189-211.

المطلب الثاني: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

تعتبر محاسبة المسؤولية الاجتماعية إحدى الطرق التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية من خلالها اعتماد معايير اجتماعية معينة مرتبطة بالموظفين، البيئة والمجتمع. وتتم هذه المحاسبة بالطوعية في مساعدة متخذي القرار على تطوير وتنفيذ برامج الممارسات العادلة التي تتسم بالشفافية عبر سلاسل التوريد، بحيث يمكن القيام بها بهدف تحديد ما إذا كانت المؤسسة تمثل لمبادئها ومعاييرها المعترف بها، بوصفها أداة يمكن من خلالها تخطيط، إدارة وقياس أنشطة المسؤولية الاجتماعية ورصد نتائجها الداخلية والخارجية في المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى المفكر الإداري Gray أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية يمكن أن توفر نقطة انطلاق أساسية في بناء التطورات اللاحقة لعملية الكشف الاجتماعي كما يتم تمييزها بالتأكيد على البيان المستقل للحساب أو الكشف الاجتماعي.¹ فظهور مفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية لم يكن اعتباطيا وإنما كان حصيلة تغيرات كبيرة شهدتها الظروف الاجتماعية والبيئية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية، لاسيما بعد ظهور نظرية التنظيم الاجتماعي كمدخل فكري حديث يركز على التنظيم الاجتماعي الهادف إلى الموازنة بين مصالح الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسات، على خلاف ما كانت تروج له نظرية الملكية من خلال تغليبها هدف الربحية وتجاهل مسؤولية المؤسسات الاجتماعية على حساب أهداف الأطراف الأخرى، لتعرف بذلك محاسبة المسؤولية الاجتماعية ثلاثة مراحل أساسية تفسر مفهومها على النحو التالي:²

- **المرحلة الأولى:** يطلق عليها "نظرية الملكية" وتعتبر هذه المرحلة امتداد للنظرية الاقتصادية التقليدية القائمة على تعظيم الأرباح وتدنية التكاليف للمؤسسة، مع ضمان الالتزام بالحد الأدنى من المبادئ والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع الناشطة فيه؛
- **المرحلة الثانية:** تم تسليط الضوء في هذه المرحلة على الأهداف الاجتماعية إلى جانب الأهداف الاقتصادية كإشارة واضحة للتركيز على أهداف أصحاب المصالح عند اتخاذ أي نوع من القرارات الاستثمارية، لتحمل بذلك إدارة المؤسسات مسؤولية اجتماعية تعنى بتحقيق الرفاه الاجتماعي ومسؤولية خاصة تعنى بتحقيق أرباح الأفراد المالكين؛

¹ - Samuel O. Idowu And others, CSR, Sustainability, Ethics & Governance : Theory and Practice, Springer, New York, 2015, p 108.

2- سليمان بن عبدالله بن محمد الزامل، مستوى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية المساهمة السعودية: دراسة تحليلية للتقارير المالية السنوية لشركات الإسمنت والبتروكيماويات"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 59.

- المرحلة الثالثة: سميت بنظرية التنظيم و عرفت المؤسسة على أساسها بأنها نظام اجتماعي فرعي يلزم طاقم الإدارة باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للمحافظة على توازنه ضمن نظام كلي يشملها، وبذلك يجب أن تعمل الإدارة جاهدة على تحقيق معدلات ربح معقولة في حدود السهر الدائم على تلبية متطلبات المجتمع وتحقيق أهدافه.

انطلاقاً مما سبق عرضه قدمت عدة تعاريف لحاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فقد عرفها كل من Beiler & Carroll بأنها: "محاولة قياس ورصد وتقييم أداء المؤسسة غير المالي فيما يتعلق بسياساتها وأهدافها الاجتماعية"،¹ أما من وجهة نظر Mobley عرفت على أنها: "القيام بترتيب وقياس وتحليل الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن سلوك القطاع الحكومي والمؤسسات"، بينما عرفها Frederick على أنها: "التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به تجاه المجتمع وأن من شأن هذا الالتزام زيادة الآثار الإيجابية لنشاطات المؤسسات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن"، لتضح من خلال هذين التعريفين أهمية هذا النوع من الحاسبة بالنسبة لمختلف الأطراف ذات المصلحة والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:²

- تقييد المؤسسات الاقتصادية بنهج الإفصاح الدائم عن حقيقة نشاطاتها الاجتماعية يحقق تنمية المجتمع و يلبي متطلباته الحالية والمستقبلية؛
- بناء ثقة عالية في وسط المجتمع الذي تمارس فيه المؤسسات الاقتصادية نشاطاتها المسؤولية اجتماعياً، بما يدعم تعزيز مواصلة دربها في مجال المسؤولية الاجتماعية والتحكم بشكل أكبر في التلوث و منع حدوثه؛
- توفير المعلومات الكافية بخصوص الالتزام الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية مع ضمان انسيابها إلى المهتمين بها في شكل قوائم وتقارير مالية تستخدمها في تقييم الأداء الاجتماعي؛
- ترشيد وتوجيه قرارات أصحاب المصالح بما في ذلك المستثمرين عن طريق إفصاح المؤسسات الاقتصادية عن التكاليف الاجتماعية والبيئية في قوائمها المالية.

1- Samuel O. Idowu And others, CSR, Sustainability, Ethics & Governance : Theory and Practice, Op,CiT, p 108.

2- مشري حسناء، دراسة أثر نظام الحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، 2014، ص 243-247.

وأمام هذه الحقائق المشجعة على إعداد التقارير الاجتماعية و عرض نتائجها أصبح هذا السلوك المسؤول يكتسي طابع الاعتماد حتى وإن لم يتوافر إطار قانوني ملزم وذلك عبر ثلاثة آليات أساسية للتطبيق نوردتها كالتالي:¹

1- الإفصاح الاختياري: يقتضي ذلك توفير المعلومات المتعلقة بطبيعة نشاط وقيمة المؤسسة من خلال تحفيز الإدارة على اتخاذ اجراءات مبادرة في تطبيق القوانين والمعايير المحاسبية البيئية، حتى تتجنب بذلك المخاطر الأخلاقية ذات الصلة بالتحيز في كشف حقيقة نشاط الأعمال و ما ينجر عليها من تقييم غير صحيح للأداء الشامل للمؤسسة، و عليه فإن ضمان التماثل في المعلومات المتوفرة لدى الإدارة المسؤولة من جهة و المستثمرين من جهة أخرى يزيد من درجة الثقة الموضوعة في المؤسسات الاقتصادية لا سيما تلك التي حرصت على تطوير نظم فعالة للإدارة البيئية؛

2- الإفصاح الإلزامي: يستمد هذا الإفصاح طابع الاجبارية من خلال ضمان أدنى حد من الإفصاح المفقود في الحالة الطوعية، وهو الأمر الذي يتجسد فيما هو مفروض من قوانين ولوائح تنظيمية توطر عمل المؤسسات الاقتصادية وفق ما حددته الجمعيات المهنية المحاسبية من معايير محاسبية بحيث تكلف كل من يخالف ذلك سحب الثقة منه و دفع غرامات وعقوبات تقابل حجم العصيان القانوني المرتكب؛

3- المصادر الخارجية: إضافة إلى المصادر الداخلية للإفصاح الاجتماعي تخضع المؤسسات الاقتصادية في الكشف عن أدائها الاجتماعي إلى مصادر خارجية تخرج عن نطاق تحكم إدارة المؤسسة فيها كما هو الشأن بالنسبة للضغوطات الممارسة من طرف الصحافة بأنواعها و رقابة المجتمع المدني، و ما لذلك من تأثير كبير إما على تحسين أو تعميم الصورة الذهنية المدركة للمؤسسة لدى أصحاب مصلحتها، لتبقى بذلك مشكلة التداخل بين التكاليف الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية تشكل هاجس كبير بالنسبة لتطبيق المحاسبة الاجتماعية و القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي كما تبينه العراقيل التالية:²

1. مشكلة إنشاء المعايير الاجتماعية الملائمة للقياس المحاسبي و توحيدها؛
2. صعوبة قياس التكاليف الاجتماعية داخل المؤسسة؛
3. عدم امكانية القياس الدقيق للعوائد الاجتماعية على مستوى المؤسسة.

1- مشري حسناء، دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مرجع سبق ذكره، ص-ص 254-255.

2- عجيلة محمد، فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال: مفاهيم وأسس، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14/15 فيفري 2012، ص 14.

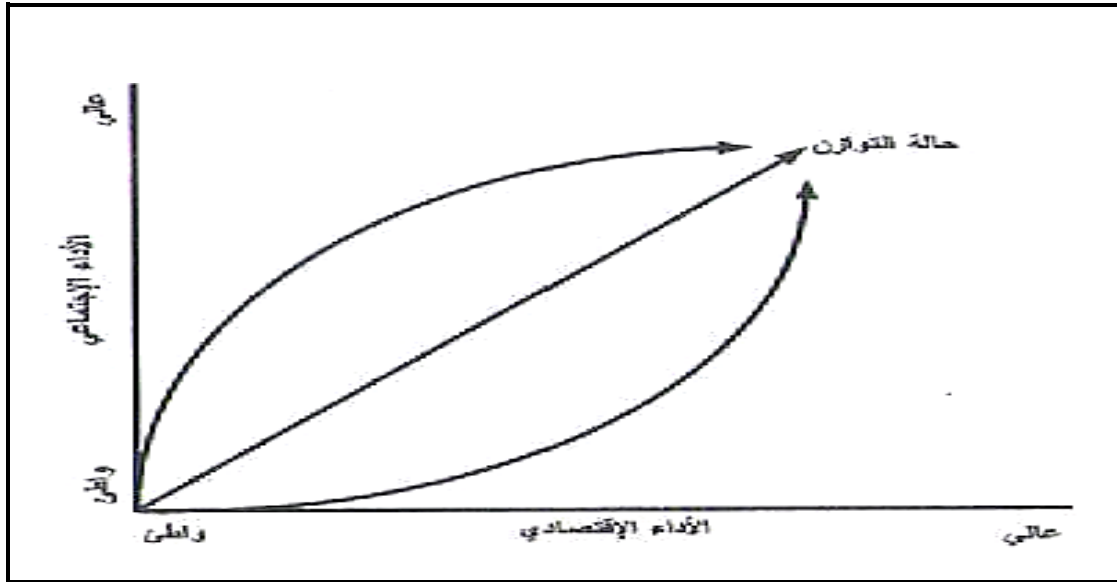
المطلب الثالث: قياس و تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية

تعتبر عملية التوفيق بين الممارسات الاقتصادية و الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الناشطة في مجال المسؤولية الاجتماعية رهان كسب المنافسة على الصعيدين الوطني و الدولي، بحيث يتضمن ذلك صياغة قرارات داخلية دقيقة حول مدى عمق، اتساع، و قياس التعارض القائم بين كل من الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي في المدى القصير، و ذلك بغية تسليط الضوء على أفضل التوجهات الاستراتيجية التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين الأداءين في ظل التأثير الإيجابي المتبادل بينهما،¹ مع تقديم تقارير موثوقة عن الأداء الشامل تحول دون تشتت انتباه فئات أصحاب المصالح المختلفة عن عمل المؤسسات الاقتصادية فيما يخص تحسين مستوى أدائها الاجتماعي و تطوير معاييرها، أين تستند القرارات الاستثمارية لمختلف المتعاملين مع المؤسسة إلى مضمون تقاريرها المجتمعية الصادرة منها و الخاضعة لرقابة وكالات التصنيف العالمية المتخصصة في تقييم سلوك المؤسسات المسؤول اجتماعيا مثل: وكالة KLD, VIGEO, ARESE, CSID وفق أرقام مؤشرات الاستدامة المعتمدة دوليا مثل: ² KLD Domini 400 Social Index و أيضا FTSE4GOOD Index القائمة على تتبع التطور الحاصل في الأداء المالي للمؤسسات و التشجيع على تحسينه باعتباره دافعا قويا لإنجاح استراتيجية مسؤوليتها الاجتماعية، و الشكل التالي يبين كيفية الوصول لمرحلة مقدمة من النضج في تحسين الأداء الشامل عبر تحقيق صيغة موازنة حقيقية بين مختلف المصالح المتعارضة.

1- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 528.

2- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 125.

شكل رقم 23: التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 528.

الفرع الأول: وكالة KLD (Kinder, Lydenberg & Domini)

تصنف هذه الوكالة في الدول الأنجلوسكسونية كأداة مرجعية لقياس الأداء الاجتماعي للشركات الأمريكية الكبرى من خلال اعتمادها على معايير عامة (تتكون من 80 مؤشر تخضع لنظام ثنائي للتصنيف بحيث يدل الرقم "1" على وجود الصنف بينما يدل الرقم "0" على عدم وجوده) تقسم إلى: معايير استبعاد تشتمل على مؤشرات سلبية فقط بالنسبة للأعمال المنبوذة داخل المجتمعات مثل: الصناعة الأسلحة العسكرية، الطاقة النووية، الكحول، القمار والتبغ، ومعايير تقييم تضم مؤشرات سلبية وإيجابية، بحيث تغطي المعايير العامة في مجملها المجالات التالية: "المجتمع، حوكمة المؤسسات، التنوع، البيئة الطبيعية، حقوق الإنسان، العاملين، وجودة المنتج"، وحسب وكالة KLD تخضع المؤسسات في تصنيف ممارساتها المسؤولة اجتماعيا للقواعد الرئيسية التالية:¹

- ✓ تجنب الاستثمار في الطاقة النووية الحربية، القمار، التبغ والخمر؛
- ✓ أن تقل نسبة مداخل المؤسسة بالنسبة للمعاملات المتعلقة بالأسلحة الحربية إلى مردودها الإجمالي عن 2%؛

✓ تطبيق سياسة شاملة للمسؤولية الاجتماعية تمس المجالات التالية: جودة المنتج، تحسين العلاقة مع الموظفين، توطيد العلاقة مع المجتمع، حماية البيئة والتنوع البيولوجي.

1- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص 125-126.

ومن خلال المعايير العامة المعتمدة في وكالة KLD يؤثر تقييم الأنشطة والقدرات البيئية على قيمة الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا وكذلك على المستهلكين والناشطين والموظفين المحتملين، إذ يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تعزز صورتها البيئية بإحدى الطرق التالية إما عن طريق الحد من تأثيرها على البيئة أو التقليل منه إلى أدنى حد ممكن، أو من خلال إظهار صورتها عن طريق جهود التسويق الأخضر، بحيث تقيم الدراسة التي أُنجزها بحوث تحاليل وكالة KLD الصلاحية التنبؤية للتصنيفات البيئية، كما تختبر فيما إذا كانت المؤسسات التي تسجل درجات عالية في تصنيفاتها تولد أداءً بيئياً متفوقاً، أو أنها ببساطة تسوق بامتياز العوامل التي تدعي وكالات التصنيف قياسها، ويبحث تحليل بيانات هذه الدراسة جميع المؤسسات الكبيرة المملوكة للقطاع العام و البالغ عددها 588 مؤسسة في الولايات المتحدة و المنظمة من قبل وكالة حماية البيئة الأمريكية، والتي تم تقييم أدائها الاجتماعي من قبل وكالة KLD مرة واحدة على الأقل خلال الفترة الممتدة بين سنتي 1991 و 2003، و بذلك تكون هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تدرس صحة التنبؤات الاجتماعية أو البيئية، كما تشمل المفاهيم الرئيسية التالية:¹

- إن تقييمات وكالة KLD للمخاوف البيئية مثل: النفايات الخطرة والمشاكل التنظيمية لها آثار معتبرة ذات دلالة إحصائية في التنبؤ بالانبعاثات والانتهاكات التنظيمية في المستقبل؛

- تقييمات وكالة KLD لنقاط القوة البيئية مثل: المنتجات المفيدة بيئياً أو منع التلوث، لا تتنبأ بالنتائج البيئية المستقبلية؛

- ترجع القدرة التنبؤية لتصنيفات وكالة KLD إلى حقيقة مفادها أن تصنيفات الوكالة تتنبأ مستقبلاً بالانبعاثات المتخلفة والانتهاكات التنظيمية؛

- تقوم وكالة KLD بتوزيع موارد كبيرة على المؤسسات تحاول من خلالها قياس جودة أنظمة إدارة البيئة فيها، غير أن النتائج المتحصل عليها تشير إلى أن هذا القياس يصعب تحقيقه على أرض الواقع.

الفرع الثاني: وكالة (VIGEO)

تعرف وكالة VIGEO على أنها: "وكالة أوروبية لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات و تعرف بدورها الأداء الاجتماعي على أساس الميادين أو المجالات المعتمدة"²، و الخاضعة لمعايير التقييم الفرعية الخاصة بكل ميدان (مجال) من الميادين التالية:

¹ - Aaron K. Chatterji, David I. Levine & others, Do Corporate Social Responsibility Ratings Predict Corporate Social Performance?, available at the following link: <http://hbswk.hbs.edu/item/do-corporate-social-responsibility-ratings-predict-corporate-social-performance>, consulted the: 25/07/2017.

² - عبدلي مباركة، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح حالة المؤسسات جزائرية، مداخل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012، ص 4.

- **مجال الموارد البشرية:** يخضع لمعايير توطيد العلاقات بين العاملين، تمكين الأفراد العاملين، التسيير المسؤول للوظائف، تحسين شروط العمل و الصحة، جودة نظام التعويضات، احترام النظام الساعي للعمل؛
 - **مجال حوكمة المؤسسة:** يخضع لمعايير تفعيل الرقابة الداخلية، حماية حقوق المساهمين، تجديد أعضاء مجلس الإدارة؛
 - **مجال العلاقة الثنائية (مورد/عميل):** يخضع لمعايير التعاقد المسؤول، ضمان علاقة دائمة مع الموردين، ضمان المنتج، توفير معلومات حول المستهلك، مكافحة الرشوة و المعاملات غير المشروعة، تضمين العوامل الاجتماعية في سلسلة التموين؛
 - **مجال الالتزام الاجتماعي نحو المجتمع:** يخضع لمعايير التحكم في الآثار الاجتماعية للمنتج، المساهمة في المنفعة العامة، السهر على تحقيق التنمية الاجتماعية؛
 - **مجال الحماية البيئية:** يخضع لمعايير التقليل من الآثار البيئية السلبية الناتجة عن توظيف الطاقة، صياغة استراتيجية بيئية فعالة، إدارة الفضلات؛
 - **مجال حقوق الانسان:** يخضع لمعايير احترام حقوق الانسان، منع تشغيل القصر، المساواة بين الجنسين، احترام حرية الجمعيات و حقوق التفاوض الجماعي.
- بعد تحديد المجالات المعتمدة و معايير تقييمها تصاغ مجموعة من الأسئلة التقييمية لكل معيار بناء على ثلاثة عناصر رئيسية هي: القيادة بعناصرها الفرعية التالية: الرؤية، المحتوى (بمعنى سياسة المؤسسة و أهدافها فيما يخص المسؤولية الاجتماعية)، و مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية، التنفيذ المكون من ثلاثة عناصر فرعية هي: السياق، الوسائل و الرقابة، و فعالية النتائج بمعاييرها التالية: تقييم أصحاب المصالح للالتزامات التسييرية، الانتقادات و التوجهات، لتحديد درجة المسؤولية الاجتماعية لكل مؤسسة كمرحلة ختامية و ذلك حسب التقييم المبين في الجدول أدناه.

جدول رقم 08: تحديد درجة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاضعة للتقييم.

التقييم RSE=أ	الصف	مرتبة المؤسسة	درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية
50>	Note --	0	مؤسسة ذات مسؤولية ضعيفة
60>أ>50	Note -	1	مؤسسة لها توجه نحو تحقيق المسؤولية الاجتماعية
70>أ>60	Note =	2	مؤسسة ذات مسؤولية متوسطة
80>أ>70	Note +	3	مؤسسة ذات مسؤولية متقدمة
100>أ>80	Note ++	4	مؤسسة رائدة في المسؤولية الاجتماعية

المصدر: عبدلي مباركة، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح حالة المؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012، ص 7.

خلاصة الفصل

على الرغم من تعدد المفاهيم ذات الصلة بمصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مثل: المواطنة، وأخلاقيات الأعمال، وإدارة أصحاب المصلحة، والأداء الاجتماعي وغيرها إلا أنه مازال يستخدم على نطاق واسع، ذلك أن هذا المصطلح يشير بطرق مختلفة إلى مجموعة السياسات والممارسات والاستثمارات والنتائج الملموسة التي تتحقق من طرف المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص في سعيها لتحقيق مصالح أصحاب المصلحة فيها، وقد تم تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية في العقود الأخيرة كردود فعل على الإحساس المتزايد بمخالفات المؤسسات الاقتصادية وتشجيع الأثر الإيجابي لهذه الأخيرة من خلال أنشطتها على البيئة، المستهلكين، الموظفين والمجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة الآخرين، وعلى الرغم من ذلك لم يتم الاتفاق على وضع تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية كما لم يتم التوصل إلى توافق في الآراء حول ما يتضمنه وما يشمل المفهوم، ولذلك بقيت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مجرد فلسفة فكرية في التداول يتبناها صاحب القرار بشكل ممارسات عملية دون مراعاة النهج الاستراتيجي في تخطيط أهدافها أو تطبيقها، وهو ما دفعنا إلى البحث في كيفية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الإدارة الاستراتيجية بشكل رسمي لمساعدة المؤسسات الاقتصادية على تحسين أدائها الاجتماعي واتخاذ قرارات صائبة بخصوص بيان مهمتها الاجتماعية، تنفيذ المبادئ التوجيهية، وممارسة السلوك المسؤول بما يتماشى و متطلبات تحقيق المسؤولية الاجتماعية، و مساعدة الهيئات المسؤولة على التدقيق الاجتماعي في اكتشاف وحماية أهداف أصحاب المصلحة ذات الصلة بما في ذلك شريحة الأفراد العاملين فيها.

الفصل الثاني

مدخل تمهيدي لتنمية الموارد البشرية

تمهيد

لقد شهد الفكر الإداري للموارد البشرية تطوراً ملحوظاً عبر التاريخ تمحور في مجمله حول تغيير النظرة التقليدية للإنسان من كونه آلة إنتاجية إلى اعتباره كائن بشري له خصوصيات اجتماعية تدعم الدور الذي يؤديه على صعيد زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية الشاملة، وذلك في سياق البناء التنظيمي الحديث القائم على تبيين المورد البشري وإعطائه مكانة مرموقة ضمن عوامل الإنتاج من خلال تنمية قدراته وصقل مهاراته، وقد تأكدت هذه المقاربة في مرحلة الثمانينات من القرن الماضي حين أصبح التوجه الإداري مبني على تعليم الأفراد و تدريبهم لتستقر أهميتها في نهاية التسعينات مع بروز برامج التنمية البشرية وتحسين الأداء المؤسسي من خلال أحداث التوافق بين الاحتياجات الفردية و التنظيمية كقاعدة أساسية لاحتواء بيئة العمل المتغيرة و التحكم فيها، إذ أصبح التوجه الاحترافي و التفكير الاستراتيجي ضرورة حتمية في إدارة الموارد البشرية و انتهاز الطرق الحديثة المتعلقة بتنميتها من خلال عمليات التدريب و تنمية الكفاءات، تنمية المسار الوظيفي، و تقييم أداء الموظفين .

من خلال ما سبق ذكره تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية على النحو التالي:

المبحث الأول: المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؛

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية في تنمية الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: الطرق الحديثة لتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

يشكل العنصر البشري المورد الحيوي لخلق القيمة المضافة المستدامة للمؤسسات وتطويرها، ذلك أنه يراعي في تركيبة أدائه مجموعاً من الخصوصيات ذات الطابع النفسي، الاجتماعي، والانساني بما يجعل منه فكراً مدبراً وعنصراً مادياً محركاً لمختلف عوامل الإنتاج الأخرى تحي تصرفه العقلاني الممزوج بالإبداع، وهو ما ترتب عنه دمج وظيفة إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسات لكونها جزءاً لا يتجزأ منها يساعد على تحقيق الأهداف والغايات المسطرة بما فيها تخطيط احتياجات العاملين وطرق استقطابهم وتنميتهم حسب ما تقره قوانين العمل الدولية والوطنية والتي تتمايز في إطارها حقوق وواجبات الأفراد العاملين تحت ضغوط التحديات التي يواجهونها في عالم يتسم بسرعة وديمومة التغير.

المطلب الأول: تطور الفكر الإداري للموارد البشرية

لقد مر التطور المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية بعدة محطات تاريخية اقترنت أساساً بتطور الفكر الإداري ومبادئ العلاقات الصناعية واقتصاد العمل و علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي¹، ومن أبرز هذه المحطات ما يلخصه الفرع الأول كما يلي:

الفرع الأول: أهم المحطات التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية

انطلاقاً من المدخل العام لتصور الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية يمكن سرد ناتج التطور التاريخي للحركات المتعددة التي مرت وظيفته الموارد البشرية والتي يمكن حصر أهم مراحلها في النقاط التالية:²

1- **الثورة الصناعية:** ظهرت هذه المرحلة في منتصف القرن الثامن عشر وأهم ما ميزها ظهور المصانع الكبيرة واعتمادها بشكل كبير على الآلات والعمالة المتخصصة، وهو ما ترتب عليه تهميش عدد كبير من الأفراد وتدهور بيئة العمل من حيث حدة الرقابة، زيادة ساعات العمل، وانتشار الأمراض واستغلال الأطفال والنساء.

2- **ظهور الحركات العمالية:** مع تصاعد مساوئ الثورة الصناعية ظهرت الحاجة إلى تحسين ظروف العاملين ترجمتها المواجهة الحادة لأصحاب العمل وذلك من خلال القيام بالانتفاضات العشوائية، لتتحول فيما بعد إلى إضرابات منظمة، ثم نشوء الاتحادات والنقابات العمالية التي تطالب بالحقوق المشروعة للعمال وتفاوض باسمهم لتحسين الأجور وتقليل ساعات العمل.

1- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار البازوري، الأردن، 2010، ص 63.

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص ص 44-47.

3- **الإدارة العلمية:** حاول فريدريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال بتقديمه أفكارا جديدة في العمل تلخصت في عدة مبادئ من أهمها: دراسة الحركة و العمل بهدف اختصار الحركات الزائدة و تحسين الأداء الفردي و رفع إنتاجيته، الاختيار المناسب للعمال تبعا للمناصب التي يتقلدونها، التركيز على التدريب، التحفيز الإيجابي للعامل بزيادة الأجر الذي يتلقاه.

4- **ظهور علم النفس الصناعي:** ظهر علم النفس الصناعي على أنقاض الانتقادات اللاذعة التي وجهت إلى الإدارة العلمية و انصب اهتمامه على دراسة الإجهاد و الإصابات في العمل من خلال تحليل المتطلبات الذهنية و الجسمية بالاعتماد على تطوير الاختبارات النفسية لاختيار الأفراد المناسبين و الوصول إلى تماسك اجتماعي و تعاون أمثل، و لقد حقق هذا الاتجاه الفكري قفزة نوعية في أداء المؤسسات التي استخدمت هذه الأساليب النفسية.

5- **ظهور حركة العلاقات الانسانية:** اهتمت هذه الحركة بالنمط الاشرافي و تحسين الخدمات المقدمة للعاملين لزيادة إنتاجيتهم، و كان ظهور هذه الحركة مقترنا بتجارب مصانع هاوثرن و التي أشرف عليها التون مايو.

6- **ظهور ممارسات إدارة الأفراد:** لقد كانت منظمات الجيش و الأجهزة الحكومية السبابة في تبني مفاهيم الإدارة العلمية، علم النفس الصناعي، و العلاقات الانسانية و ذلك من خلال وضع شروط موضوعية في التعيين، استخدام الاختبارات النفسية، و منع الفصل التعسفي وغيرها.

7- **ظهور متخصصين في إدارة الأفراد:** قامت بعض الأجهزة الحكومية و المؤسسات الكبيرة بتوظيف أفراد متخصصين لأداء الوظائف الحساسة في الإدارة مثل: التوظيف، الأمن الصناعي، التدريب، الرعاية الطبية و الاجتماعية.

8- **ظهور حركة العلوم السلوكية:** ظهرت هذه الحركة في النصف الثاني من القرن العشرين و اهتمت بتطوير الممارسات الفردية لمواكبة التطور الحاصل في العلوم السلوكية بإدخال مفردات جديدة في إدارة الأفراد كتنظيم المسار الوظيفي، مراكز التقييم الإدارية، و إثراء الوظائف.

9- **تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات:** اجتهدت الكثير من الدول خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين بتقنين النصوص القانونية و التشريعية المنظمة لعلاقات العمل بين أصحاب عرضه و الطلب عليه و من أهمها: تحديد الحد الأدنى للأجور، الاهتمام بالتأمين و المعاشات، تحسين ظروف العمل من صحة و أمن صناعي.

10- **الشهادة المهنية:** ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد و قد تزامن ذلك بنشوء العديد من المنظمات الدولية المتخصصة في منح الشهادات المتخصصة في هذا المجال لا سيما تلك التي تتعلق بمجالات الحاسبة،

التمويل، فلسفة إدارة الموارد البشرية، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية، تقييم الأداء الوظيفي، و المسار الوظيفي و غيرها من المجالات.

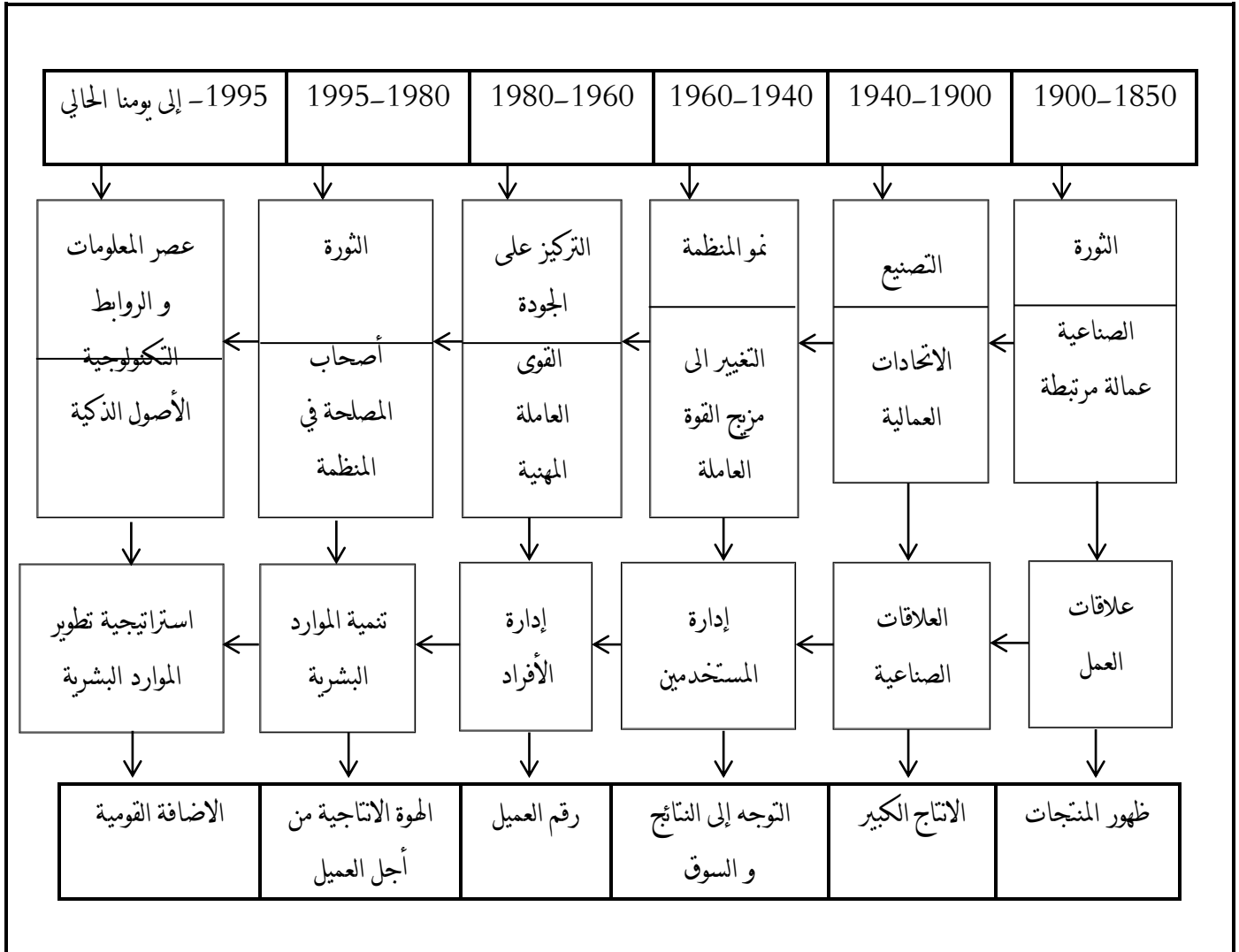
نستنتج من خلال المقاربة التاريخية للتطور الإداري للموارد البشرية أن المدخل الكلاسيكي اقتصر على النظرة الآلية في تفسيره للعنصر البشري باعتباره آلة اقتصادية توجه للعملية الانتاجية، بينما أضافت حركة العلاقات الانسانية الطابع الانساني الذي يراعي خصوصية الانسان ككائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، لتستقر النظرة الحديثة للعنصر البشري في رأس المال الفكري جوهر الأصول الذكية للمؤسسات، و بذلك أصبح مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز بالأساس على تلك: " الأنشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية"¹، و هو ما يدل على تخصيص وحدة تنظيمية مستقلة في صلاحياتها الجزئية تهتم بتخطيط علاقات العمل و التكيف مع متطلبات الانتاج² من أجل ترقية الأداء في إطار الصياغة الدقيقة لخريطة معلوماتية متعلقة بمتغيرات المورد البشري و بيئته عبر الزمن.

تلخيصا لما سبق ذكره آنفا يمكننا عرض الشكل التالي الذي يوضح بالتفصيل المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية.

1- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 22.

2- العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 392.

شكل رقم 13: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.



المصدر: محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2011، ص 10.

الفرع الثاني: دمج وظيفة إدارة الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة

على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة يتطلب الربط بين تخطيط القوى العاملة و التدريب تكامل وظيفة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، على الرغم من أن هناك توقعات بالإجماع من طرف: الأكاديميين، الدراسات الاستقصائية، والمهنيين تؤكد بأن هناك سببين رئيسيين يشكلان صعوبات بالنسبة لنجاح هذا التكامل:¹

السبب الأول: متعلق بعزوف جميع أصناف المؤسسات فيما يتعلق بالأطر التشغيلية، لأن التدريب الأولي يؤدي إلى نطاق واسع من التكنوقراطية لربطها بنظام هرمي وفردى، ويبدو هذا التغيير بالنسبة للمؤسسات خطير من حيث

1 - Françoise Kerlan, Guide pour la GPEC :Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Troisième édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2007, p-p 41-43.

آثاره وفكرة المنافسة، ذلك أن تصميم وظيفة إدارة الموارد البشرية يكون بالانطلاق من الخبرات المتاحة بما يزرع في هذه الفئة الأخيرة فكرة الاعتقاد بأنها الوحيدة القادرة على زيادة إنتاجية مؤسساتها، أما بالنسبة لقادة وظيفة إدارة الموارد البشرية فهم يتأثرون بالخوف من جهة لأنهم يعتبرون المناخ الداخلي للمؤسسة غير مواتي لتحقيق هذه المهمة على اعتبار أن هناك ارتباط قوي في النموذج التقليدي من شأنه أن ينطوي على تحول عميق في دورها ومكاتها، و من جهة أخرى يتأثرون بالغيرة لأنهم لا يعرفون حقيقة مستقبلهم من خلال هذا الطموح الجديد كحالة لعدم اليقين، إلا أنه في نهاية المطاف يوجد توافق في الآراء بشأن الحاجة إلى التكامل الاستراتيجي حتى وإن كانت هناك مقاومة قوية للتغيير؛

السبب الثاني: يرجع بالأساس إلى غموض مفهوم الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، فلا يمكن أن تتصف وظيفة إدارة الموارد البشرية بالطابع الاستراتيجي إلا من خلال درجة تماسكها مع القرارات الاستراتيجية العملية والمساهمة الفعلية فيها، وحاليا يعتبر النهج الهيكلي أكثر انتشارا في عملية التكامل، فعندما ندرس وجود رئيس وظيفة إدارة الموارد البشرية في لجنة الإدارة (النهج الهيكلي) نجد أن أكثر من 80% من إدارة الموارد البشرية موجودة كإشارة أولى على التكامل وإن كانت غير كافية. وفيما يتعلق بالمقاربة العملية فهي تهتم بالطرق الملموسة لمشاركة وظيفة الموارد البشرية في اتخاذ القرار الاستراتيجي، بحيث تعتبر الموارد البشرية شريك أعمال حقيقي من المحتمل أن تؤثر بفعالية في القرارات الاستراتيجية، لذلك نجد تكامل وظيفة إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة يترجم في التكامل الهيكلي على الأقل من خلال المشاركة الفعالة في العملية الاستراتيجية، ذلك أن تنمية الموارد البشرية على مستوى اللجنة الإدارية لا تضمن المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية. و تعرف استراتيجية الموارد البشرية من الناحية المفاهيمية على أنها: "صياغة رسالة و أهداف إدارة الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ و تحقيق تلك الأهداف بعيدة المدى بمشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، على أن تتماشى هذه الرسالة و الأهداف مع استراتيجية المؤسسة و في ظل البيئة التي تعيشها"¹، فاستراتيجية الموارد البشرية تستند بالأساس على فلسفة السلوك البشري الموجه من قبل إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف التي تلد من التناغم بين الثقافة الفردية و المؤسسية في سياق تحديد السياسات و الاجراءات الشخصية من طرف إدارة الموارد البشرية، و قد حدد كل من Schular & Jackson نمط السلوك الشخصي الموجه باستراتيجية الموارد البشرية معتمدان في وصفهما له على الاستراتيجيات التنافسية لـ: M. Porter إلا أنه يمثل مدخلا تقليديا صلدا في تفسير استراتيجية الموارد

1- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص

البشرية يركز على التكلفة و الرقابة في توجيه سلوك العاملين، على خلاف المدخل المرن الذي يهتم ببعد التعلم والالتزام لفهم المضمون الفكري لاستراتيجية الموارد البشرية نظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار اقتصاد المعرفة، ومن هذه الزاوية حدد Ivancevich ثلاثة عناصر أساسية لنجاح المؤسسات هي:¹

1- الرسالة و الاستراتيجية؛

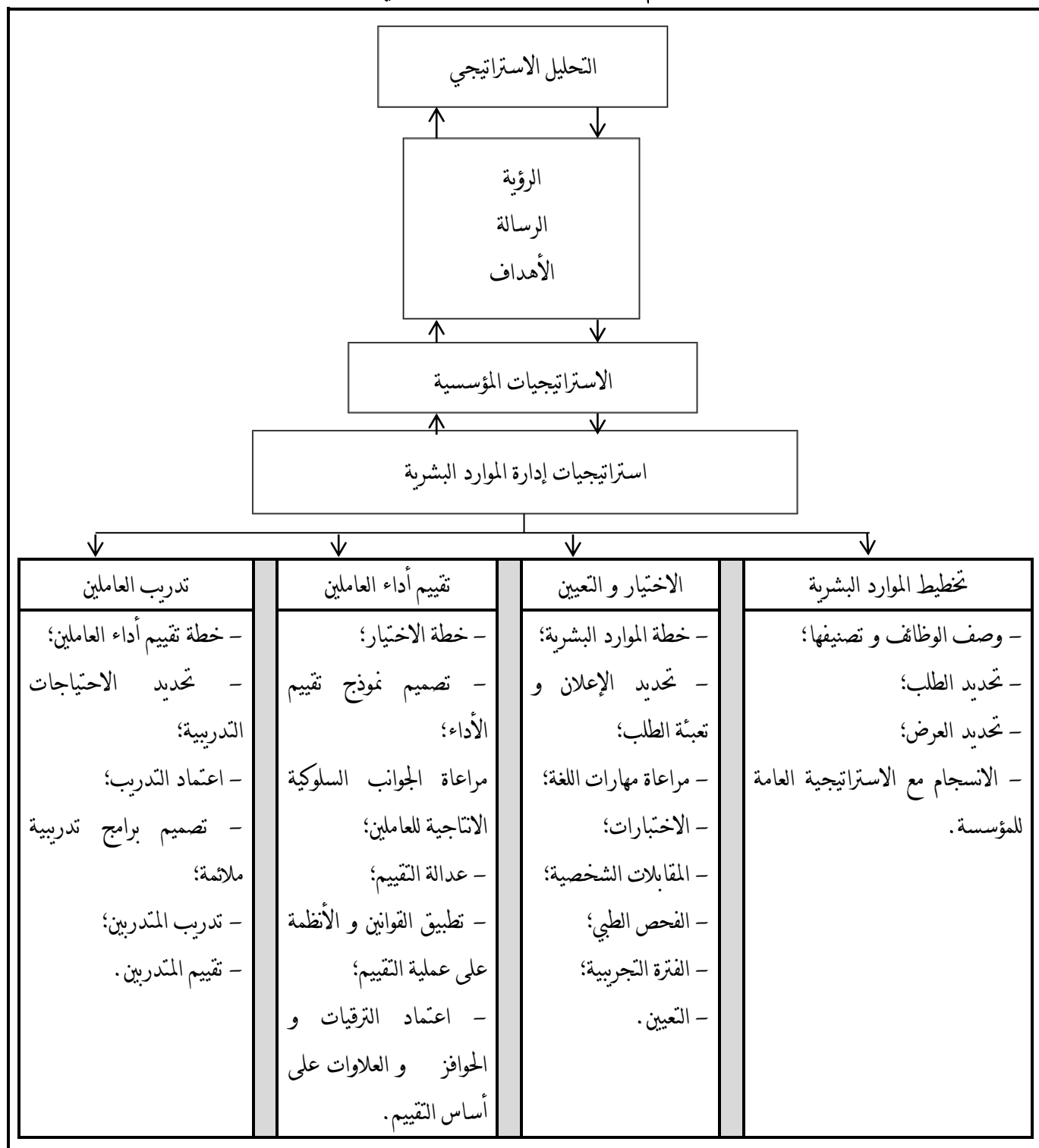
2- البناء التنظيمي وكثافة رأس المال؛

3- إدارة الموارد البشرية.

و تجدر الإشارة إلى أن صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد على تحليل معمق و دقيق لمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية بما يتلاءم و الاستراتيجية العامة للمؤسسة وفق صيغة تفاعلية يوضحها الشكل التالي.

1- مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الوراق، الأردن، 2011، ص ص 206- 210.

شكل رقم 14: استراتيجية الموارد البشرية.



المصدر: موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام: الأردن نموذجاً، دار الحامد، الأردن، 2011، ص 81.

تتضح لنا أهمية استراتيجية الموارد البشرية كعنصر حاسم في خلق الترابط الوثيق بين ممارسات الأفراد و أداء الأعمال من خلال السعي الدؤوب للإدارة إلى جذب عاملين مميزين، لتؤكد بذلك العلاقة التكاملية بين استراتيجية الأعمال و استراتيجية الموارد البشرية حسب طبيعة المؤسسات و أحجامها وفق خمسة نماذج تناولها بالدراسة و التحليل كل من Hall & Torrington في المخطط التطوري لواقع استراتيجية الموارد البشرية.

جدول رقم 09: نماذج العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال.

النموذج	خصائصه
1- النموذج المستقل	- انعدام العلاقة بين الاستراتيجية العامة و استراتيجية الموارد البشرية؛ - يصلح النموذج لبعض المؤسسات الصغيرة؛ - لا تهتم الإدارة باستراتيجية الموارد البشرية.
2- النموذج التوافقي	- الأشخاص أداة لتنفيذ الاستراتيجية العامة؛ - تصميم استراتيجية الموارد البشرية تتوافق مع الاستراتيجية العامة وتنسجم مع الحاجات التنظيمية (تأثير أحادي الجانب) .
3- النموذج التحويري	- تحتاج العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة إلى المحاور والمناقشة (تأثير في الاتجاهين) .
4- النموذج الشمولي	- استراتيجية الموارد البشرية مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية؛ - بروز مفهوم المؤسسة المرتكزة على الموارد .
5- النموذج الفائذ (التكاملي)	- تبني مفهوم الموارد البشرية الموجهة في صياغة الاستراتيجية العامة و تنفيذها؛ - الموارد البشرية جوهر الاستراتيجية الطارئة (المرنة) لاقتناص الفرص الاستراتيجية و تحقيق التميز التنافسي .

المصدر: مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الوراق، الأردن، 2011، ص ص 211-

الفرع الثالث: مفهوم الهضبة الوظيفية ومقاييسها

تعرف الهضبة الوظيفية بأنها: " أولئك العاملين المستقرين في المنظمة و الذين لهم القدرة على القيام بشكل أفضل في الوظائف عالية المستوى، و لكنهم غير قادرين على القيام بذلك بسبب انعدام منافذ العمل و اعتقاد الإدارة أنهم يفتقرون إلى المهارات المطلوبة"¹، و هو نفس الاتجاه الذي نادى به Appelbaum&Finstone على حد تعبيره عندما وصف دور الفرد داخل المؤسسة بالثبات على نفس الوضعية الوظيفية، إذ أنه ما يلاحظ على التنظيمات الهرمية أن الوظيفة الفردية عند معظم الأفراد العاملين تحدد عند نقطة معينة لا تبلغ مستويات التقدم الهرمي الإضافي ماعدا تلك الفئة المتميزة منهم فقط والتي تتاح لها فرصة الوصول إلى القمة، و تجسدت هذه الفكرة أيضا على عمل المصادر الخارجية بما يحتم على أفرادها الاستقرار في مناصبهم لأطول فترة زمنية ممكنة و بالتالي منعهم من التنقل الوظيفي إلى الأعلى، و تقوم حجج أصحاب هذا السلوك التنظيمي في امكانية حصول الفرد العامل على مهارات جديدة ترضيه عن احتمال الترقية الضعيف (البقاء في نفس الوظيفة)، غير أن الرؤية الحديثة لتعريف الهضبة الوظيفية تجاوزت الزاوية الضيقة للتحليل السابق من خلال تركيزها على التحفيز الوظيفي في شكل ترقية يبلغ عن طريقها العامل مستوى الهضبة كمرحلة متطورة من عمره الوظيفي و هو ما أشار إليه كل من Wickramasinghe&Jayaweera في تعريفهما للهضبة الوظيفية على أنها: "النقطة التي عندها يكون الانتقال الوظيفي المستقبلي في شك معقول و ذلك لأن المدة الزمنية في المنصب الحالي قد طالت على نحو غير ملائم"، و بالاستناد إلى آراء و تفسير معظم الكتاب و الباحثين في هذا المجال الإداري يمكننا نقد الرؤى التقليدية و الحديثة لهذا المفهوم التنظيمي ذلك بأنها تقيد و تثبط مختلف المبادرات الانسانية كما تكبح تطورها و تنميتها بوضع خط نهائي للمسار الوظيفي و عليه فقد بات من الضروري صياغة إطار منهجي يحدد طبيعة الهضبة غير الملائمة لانعاش الواقع النفسي و التنظيمي و التي نوضحها من خلال الأنواع التالية:²

1- الهضبة الهيكلية: لقد تعددت أسبابها كما أشار إليها Klau و المتمثلة في غياب أو قلة فرص الترقية العمودية في ظل الوصول إلى درجة التشبع في المراكز العليا أو بسبب ارتفاع الهرم الإداري، وكذا عدم توفر الأهلية اللازمة لترقية الفرد، كما يمكن الوصول إلى هذه الوضعية أيضا في حالة المنافسة الشديدة المتبوعة بزيادة عرض الكفاءات في سوق العمل؛

1- مؤيد الساعدي، الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية: رؤية فلسفية معاصرة و توجهات تطبيقية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2017، ص 244.

2- المرجع نفسه، ص-ص 245-260.

2- هضبة محتوى العمل (المهنية): يعكس هذا النوع الجانب السيكولوجي للفرد العامل، فمما لا شك فيه أن كل شخص فينا يدرك و بوضوح قدراته و مؤهلاته التي يحوز عليها، غير أن طبيعته النفسية قد لا تكون دافعا له لتوليه مناصب وظيفية أعلى، سواء تعلق ذلك بعدم رغبته في المخاطرة بتحمل مسؤوليات جديدة، أو إصابته بإحباط يؤدي به إلى عدم الرضا الوظيفي و تغييبه للأهداف الوظيفية الخاصة بمساره المهني؛

3- هضبة مساهمة: تكون الظروف البيئية متسارعة بشكل رهيب تحول دون قدرة الفرد على الاستجابة للتطورات الحاصلة في مجالات عدة بما فيها المجال التكنولوجي، لتقلص بذلك فرص التعلم الوظيفي، و تتحدد من خلاله الكفاءة الفردية في الإبقاء على مهارات تقليدية تلزم صاحبها على عدم التخلي عن مسؤولياته الحالية خاصة إذا كانت في مناصب عليا؛

4- هضبة السمعة المتضررة: تعطي صورة الفرد الذهنية وسمعته لدى الإدارة انطبعا عنه إما بالإيجاب أو بالسلب عن مدى ثقتها فيه، بحيث تفتح التصرفات غير اللائقة الصادرة منه أو الاتهامات الخاطئة له المجال لنبذه من الناحية التنظيمية، بما يخلق له حائلا يقف دون تنمية مساره الوظيفي؛

5- هضبة الحياة: يعكسها الأسلوب الذي ألفه الفرد في حياته المهنية أو العادية، فالعود على حالة الجمود الروتيني تجعل من صاحبها يعاني خوفا دائما من التغيير في المستقبل و المصاحب لفكرة عدم القدرة على الإنجاز و تحقيق النجاح.

ووفقا لهذه الأنواع استقرت مقاييس الهضبة الوظيفية في التسعينات من القرن الماضي في مقياسين اثنين ينبثقان من البناء الهيكلي للمؤسسات (الهيكل التنظيمي) و هما: المقياس الذاتي يتناول طرق تقييم الترقية ذاتيا، و المقياس الموضوعي المحدد للمدة الزمنية التي يقضيها العامل في وظيفته دون انسياقه وراء مراحل النقل الوظيفي، و هذا لا يعني رضا العاملين عن حالة هضبتهم الوظيفية كما يؤكد المقياس سباعي الدرجة الصادر سنة 1994 من طرف Zaremba بالنظر إلى اختلاف مفهوم و مستوى الهضبة الوظيفية من فرد لآخر، و لهذا الغرض وضعت النظرية التي صاغها Bardwack محددات للهضبة التنظيمية تخضت بالأساس عن التطور الحاصل في طبيعة الهياكل التنظيمية التي شهدت حالة التحول من الشكل الهرمي نحو الشكل المسطح، و سيتم عرض هذه المحددات بنوع من الإيجاز فيما يلي:¹

1- مؤيد الساعدي، الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية : رؤية فلسفية معاصرة و توجهات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، صص 264-285.

✓ **دورة الحياة الوظيفية:** تشتمل على المراحل التي يمر بها العامل خلال مسيرته الوظيفية بما تتصف به من خصوصيات ذات صلة بمهامه، علاقاته وكذا حاجياته في تلك المرحلة، وتشبه هذه الدورة في هيكلتها دورة حياة المنتج من حيث مراحلها المتمثلة في:

- **مرحلة الدخول الوظيفي:** تعبر عن نضج العامل في مجته عن التعلم و الاكتشاف في ريعان شبابه بغية تحسين مستقبله الوظيفي؛

- **مرحلة التقدم الوظيفي:** تمتد في عموم الحالات بين سن 25 سنة و سن 45 سنة كتمهيد للاستقرار بالنسبة للعامل في وظيفته، و التي يعرف خلالها ترقيات توافق مقدار جهوده و خبراته؛

- **مرحلة الثبات الوظيفي:** تشير إلى نقطة الانعطاف التي يعيشها العامل خلال السنة 45 من عمره و المتمثلة في الخيارات الثلاثة التالية: إما الاقتناع بالمستوى الوظيفي الحالي و المحافظة عليه، أو البحث عن الترقية إلى مستويات إدارية أسما سواء داخل المؤسسة أو خارجها، أو التخلي المبكر عن الوظيفة نتيجة للتلاشي و التقهر في مستقبل العامل و مردوده؛

- **مرحلة الانسحاب الوظيفي:** تمهد لنهاية الحياة الوظيفية العادية و بداية حياة التقاعد التي تكون محصورة في المجال الزمني الممتد بين سنتي 60 و 65؛

✓ **المسار الوظيفي:** ويتكون من خطوات منهجية تلازم بلوغ هدف التطور الوظيفي الأفقي و الرأسي وذلك من خلال التوفيق بين قدرات العامل و الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة، و يقسم المسار الوظيفي إلى مسار تقليدي يقوم على التخصص الدقيق حيث يبين حركة انتقال العامل عموديا مستوى أعلى شريطة أن تكون الوظيفة الجديدة لها علاقة بالوظيفة السابقة لها، و مسار شبكي يتسم بالمرونة مقارنة بالمسار التقليدي من حيث توسيع نطاق التخصص و لكونه يتيح للعامل امكانية الانتقال الوظيفي افقيا و عموديا، و مسار الانجاز الذي ظهر كرد فعل على التغير الذي طرأ في حجم المؤسسات بسبب تحجيم نشاطها و تسريح العمال، ذلك أن مسار الانجازات يتيح للفرد العامل فرصة الانتقال إلى مستويات وظيفية أعلى بالاستناد على انجازاته الفعلية، والتي تحوله حق الترقية بناء على النتائج المحققة بدل الأقدمية المقاسة بالمدة الزمنية التي قضاها في مؤسسته، غير أن ما يعاب على المسار أنه يسرع من وتيرة بلوغ العامل نهاية المسار الوظيفي بسرعة خلال حياته المهنية و هو ما يترتب عليه الشعور بالملل و الضجر حينها، لأنه لا يعرف بعدها أي تغيير في نشاطه و ما يصاحب ذلك من ترفع لدافعيته، ومن وجهة نظر Farren تضاف إلى المسارات السابقة ستة مسارات أخرى وهي:

- **مسار الوظيفة المرتكز على المهنة للعاملين شبه الماهرين:** كمدخل مرن في تسيير المورد البشري متوسط المهارة عن طريق توظيفه بشكل مؤقت و الاستعانة به وقت الضرورة، يدفع بإدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في هذه الشريحة العاملة من خلال التقييم الحقيقي لمكتسباتها و قدراتها بما يفتح لها مجال ادماجها ضمن العمل الدائم (تحويل عقود العمل المؤقتة إلى عقود عمل دائمة) و كذلك صقل مهاراتها بتكثيف تعلمها و تيسير مراحل ترقيتها؛
- **مسار الوظيفة ذات المجال الأحادي:** وفق هذا المسار يتم كبت ابداع العامل بتحديد تخصصه الوظيفي و تضيق مجال التنوع في خبراته، لذا ينبغي على القائمين بذلك مراجعة هذه الطريقة بتحرير رغبات الأفراد و تنميتها بالانتقال من مجال التخصص الوظيفي إلى مسار الازدواجية الوظيفية؛
- **المسار المهني ذو المجالات المزدوجة:** يعد هذا المسار بمثابة تطوير للوظيفة الحالية و توسيعها إلى وظائف مستقبلية أخرى في ظل توفير المناخ التوجيهي و الارشادي المبني على الشفافية و الافصاح عن سبل انتقال العامل إلى أماكن أو مجالات أخرى؛
- **المسار المهني متعدد المجالات (الالاختصاصيون):** قد تهيأ إدارة المؤسسة فئة من العاملين لديها بتولي مسؤولية الانتقال من منصب شاغر لآخر ضمن السياسة العامة للموارد البشرية لمواجهة حالات عدم التأكد، فيصبح حينها الأفراد متعددي الاختصاصات و يعول عليهم في الحالات الطارئة، إلا أن ذلك قد يخلق بعض الضغوطات المهنية لديهم بما يفقداهم التركيز و الاتقان في العمل؛
- **المسار المهني المرتكز على المهنة (الاختصاصيون):** في إطار البحث عن التفوق الدائم في الوظائف التي يشغلها العاملون، يفكر البعض منهم بذكاء منذ توليه وظيفة معينة بحيث يركز على التعلم المشروط بالتحسين المستمر فيها حتى يكون قادرا مع مرور الوقت على الابتكار و الابداع الوظيفي؛
- **المسار المهني المبني على الغرض:** يكون هذا المسار موجه بالغرض المقصود من بقاء العامل ضمن وظيفته لحل المشاكل الناجمة عن حالات القلق المستمرة، و هو ما يشير إلى تحمل الفرد العامل لمسؤولية المساهمة في نجاح مؤسسته.
- ✓ **المسارات المزدوجة:** تركز على التحرك الوظيفي للعامل ضمن مساري السلم الإداري أو المهني بدل اعتماد التحرك الإداري الأحادي نحو أعلى الهرم التنظيمي لما لذلك من أهمية كبيرة تتمثل في:
 1. تشجيع العاملين على متابعة مسارات وظيفية أفضل و المحافظة على بقائهم داخل المؤسسة بإسنادهم عدة مهام جوهرية في مستويات تنظيمية مختلفة؛

2. إتاحة الخيار بين المهام التقنية و الإدارية للعاملين للاستفادة من كفاءاتهم المتاحة قدر المستطاع حسب امكانية تموضعها . إلا أن ذلك لا ينفي خطر ارتفاع التكاليف المالية المتعلقة بتطبيق مثل هذه البرامج الوظيفية، لذا يتعين على إدارة الموارد البشرية توخي الحذر في اعتمادها بالمفاضلة بين العوائد و التكاليف المترتبة عنها .

✓ **الترقية:** و يقصد بها "نقل العامل من مركزه الحالي إلى مركز آخر ذو تحديات و مسؤوليات و سلطات أكبر من المركز السابق الذي كان فيه و عادة ما ترافق الترقية زيادة في الراتب"،¹ بتبني سياسة توافقية تجمع بين مبدئي الأقدمية و الكفاءة:²

1. **نظام الترقية حسب الأقدمية:** تختلف حساب مدة خدمة الأفراد بين الإدارات عندما تتخللها ظروف الاستقالة أو انتهاء الخدمة، و يفسر البعض من الكتاب هذا النظام بتكرار العمل و إتقانه عبر الزمن، غير أن ما يعاب عليه إغفال عنصر تحفيز العاملين لخلق المنافسة بينهم بما يؤدي إلى وصول بعض الأفراد غير المؤهلين إلى وظائف تناسب أفراد آخرين ذوي كفاءة عالية؛

2. **نظام الترقية حسب الكفاءة و الاستحقاق:** يعزز هذا النظام أحقية الترقية على أساس الزيادة في حجم الإنتاج و الالتزام الوظيفي للأفراد من خلال تعديل سلوكياتهم نحو تأهيل أفضل و تحصيل أكبر يؤدي إلى تحسين الأداء و تطويره؛

3. **نظام الترقية بالجمع بين الأقدمية و الكفاءة:** يمكن الاعتماد على عامل الأقدمية وحده في حالة تولي العامل مراكز دنيا تتسم بالروتينية في تأدية مهامها، كما يمكن الاستناد أيضا إلى عامل الكفاءة خاصة في تقلد المراكز العليا، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية المزاوجة بين العاملين معا لكسب ثقة الأفراد بخصوص إرساء مبادئ العدالة التنظيمية القائمة على مقاييس موضوعية في تقييم أداء العاملين و المفاضلة بينهم.

✓ **دوران العمل:** تعكسه حركات العمال الموجهة داخل المؤسسة أو خارجها أو من خلالها معا سواء بشكل اختياري أو اجباري ناجم عن حالات الترقية، النقل، الفصل، التقاعد و غيرها، و التي يكون لها تأثير على التوازن المرحلي في الهيكل التنظيمي، بحيث تعد هذه الظاهرة مكلفة من الناحية المالية حتى و إن كانت في وضعيتها الطبيعية لكونها تحدث اضطرابا في حركة الوظائف بما يتزامن و هدر الوقت في

1- مؤيد الساعدي، الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية : رؤية فلسفية معاصرة و توجهات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 277.

2- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، صص 308-310.

البحث عن البدائل اللازمة بتكاليف معقولة لتعويض الكفاءات التي تم خسرانها، وفي هذا الصدد تصنف العوامل المؤثرة في دوران العمل إلى عوامل داخلية تكون تحت سيطرة المؤسسة و تتحكم فيها نذكر منها: قلة الأجور، عقوبة الفصل أو النقل، ظروف العمل غير المواتية...، و عوامل أخرى خارجية تكون خارج إطار التحكم فيها مثل: التقاعد المبكر أو العادي، الموت، الالتحاق بالخدمة العسكرية، لذا يتوجب على المسؤولين في إدارة الموارد البشرية التسيير التقديري لهذا المورد الحساس حتى لا تقع في متاعب الانقطاع عن العمل و صعوبة خلق التوازن في الأداء البشري.

المطلب الثاني: أهداف وظيفة الموارد البشرية و تشريع العمل الجزائري

بالنظر لأهمية الموارد البشرية في إنجاح خطط التنمية الوطنية أولت وظيفة الموارد البشرية أهمية كبيرة للوظائف الأساسية المتعلقة باستقطاب الأفراد الأكفاء، تدريبهم، تحفيزهم و كذا صيانتهم داخل التنظيم، و بخصوص ذلك حرص المشرع الجزائري على ضبط إطار قانوني محكم لحماية العامل الجزائري في ظل تأدية واجباته من مختلف الخروقات الممكن أن تعترضه في مكان العمل.

الفرع الأول: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف تمتاز بشمولية نشاطاتها لكل الأفراد على صعيد الحياة المهنية، بحيث تختلف أهميتها تبعاً للظروف السائدة و لاعتبارات ذاتية و أخرى موضوعية متعلقة أساساً بطبيعة المؤسسة القانونية، نوعية نشاطها و حجم أعمالها، و من أجل تحقيق فهم أوسع لطبيعة الوظائف التي تتكون منها إدارة الموارد البشرية نفترض مدخل مبسط لأربعة أنشطة فرعية تشتمل على الحصول على الأفراد العاملين، التدريب و التنمية، التحفيز، و صيانة المورد البشري و الحفاظ عليه تعرض لها بالتفصيل على النحو التالي:¹

1- الحصول على العاملين: لم يعد ينظر إلى استقطاب العاملين كخطوة أولى في وظيفة الحصول على العاملين، ذلك أن التغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الماضيين فرضت عليها ضرورة التخطيط الاستراتيجي للحصول على الأفراد بشكل مدروس و ليس عشوائي في ظل الحاجة الملحة إلى عدد و نوع العمال المناسب، و ذلك باتخاذ الإجراءات الكفيلة على غرار تحليل الوظائف و ما تشتمله من متطلبات المهارات، المعرفة، القدرات، و تحديد معايير تقييم الأداء و الأجور المناسبة لتأتي بعد ذلك مرحلة استقطاب المستهدفين من هذه العملية ثم المفاضلة فيما بينهم من خلال اختيار أفضل الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء مهامهم و حثهم على الانضمام لعضوية المؤسسة بتزويدهم بمعلومات حول ثقافتها، و فرص نموها و رؤيتها المستقبلية.

1- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 30-35.

2- التدريب و التنمية: يعتبر التدريب وظيفة مهمة لتنمية مهارات العاملين إذ يستهدف صقل قدراتهم الفكرية، البدنية، الفنية والسلوكية لتحسين التطبيق العملي الفردي و الجماعي في سياق علمي و منهجي منظم إذ يترجم كل أصناف المعرفة إلى التطبيق العملي و تطوير الطاقات،¹ بالاستناد على جميع الوسائل و الأساليب المتاحة بغية تحقيق تنمية القدرات بشكل فعال يساعد على سير العمليات، فالأفراد الجدد يحتاجون في بداية حياتهم المهنية إلى توجيه السلوك للتكيف و الانسجام مع بيئة العمل ثم يخضعون فيما بعد إلى التدريب، التنمية، التطوير التنظيمي و التطوير المهني بحيث يوجه هذا الأخير بالعاملين أنفسهم، في حين يصمم التدريب لتنمية مستويات الأداء للوظيفة الجديدة باعتباره مدخل مهم لتنمية الموارد البشرية و لتقبل المسؤوليات المستقبلية، بينما يقترن التطوير التنظيمي بتغييرات واسعة في أنظمة العمل.

3- التحفيز: ترتبط وظيفة التحفيز بمجموعة المتغيرات الحيطرة ببيئة العمل التي تثير و تحرك الدوافع و التي لها أثر على أداء الفرد في التنظيم الناتج عن تفاعل عاملين أساسيين هما: القدرة على العمل، و الرغبة في أدائه، و في هذا الإطار لابد من تصميم ملائم للوظيفة و توصيفها بشكل صحيح حتى تستفيد المؤسسة من قدرات أفرادها بشكل كبير، لتصنف بعد ذلك طرق التحفيز و معايير الأداء المناسبة، فالحوافز بمفهومها الواسع تشمل مجموعة الخطط والوسائل التي تستعملها الإدارة للقيام بسلوك معين، أو تشجيعه أو الحد منه، أما الحوافز بالمفهوم الضيق فتعني النظام المتبع في التحفيز و الذي يشمل خطط دفع الأجور و المكافآت المباشرة أو غير المباشرة و التي ترتبط بإنتاجية العمل أو الأرباح الحقيقية، أو خطط فردية كالدفعة على أساس القطعة و جماعية، و تخضع الحوافز في تصنيفها إلى عدة معايير نذكر منها:²

- من حيث النوع: تقسم إلى حوافز مادية و معنوية؛
- من حيث الفئة المستهدفة: تقسم إلى فردية و جماعية؛
- من حيث طبيعة الجزاء: حوافز ايجابية و سلبية؛
- من حيث الامكانيات: تتضمن حوافز أساسية و بديلة؛
- من حيث الأثر و الأسلوب: تشمل على الحوافز المباشرة في تأديتها و غير المباشرة (الآجلة) .

1- عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

2- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين: مدخل نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 411- 413.

4- الحفاظ على العاملين و صيانتهم: ترتكز هذه الوظيفة على ممارسة مجموعة من الأنشطة ذات الصلة بالاحتفاظ بالأفراد خاصة المتميزين منهم و تنمية ولائهم لمؤسستهم، و لتحقيق هذا المسعى تعمل إدارة الموارد البشرية على الحفاظ على المورد البشري و حمايته من الأمراض و حوادث العمل الأمر الذي يستدعي صياغة برامج ملائمة للأمن الوظيفي بالنظر إلى أهمية معايير الصحة و الأمان في المؤسسة على الرغم من تكلفتها المالية في بعض الأحيان وذلك من أجل دعم مختلف الجوانب الصحية و النفسية للأفراد التي تنعكس إيجاباً على الأداء الشامل و زيادة الانتاجية، و عادة ما تمر هذه المسؤولية بثلاثة مراحل كما يلي:¹

- مرحلة الأمن الصناعي: تشير هذه المرحلة إلى تركيز الجهود على حماية العاملين من الحوادث المهنية لا سيما في المؤسسات الصناعية التي تعرف مخاطر عالية من حيث الحوادث والأمراض؛

- مرحلة السلامة المهنية: في ظل التطور التكنولوجي أصبحت جهود الأمن و السلامة تستهدف العاملين في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها؛

- مرحلة توفير بيئة عمل آمنة: تشمل هذه المرحلة على مضمون المرحلتين السابقتين بمعنى تكريس الوقت و المال من أجل خدمة مصالح الفرد الصحية و الأمنية لتلافي كل ما من شأنه أن يؤثر على أدائه آجلاً أو عاجلاً كالأمراض، و الإدمان على الكحول وغيرها .

كما يجب أن تبني إدارة الموارد البشرية برامج فعالة للاتصالات الداخلية للحد من آثار الاحباط و الضغط الوظيفي من خلال الكشف عن مشاعر العاملين و تصحيح ردود أفعالهم،² و كذلك المحافظة على الروح المعنوية لديهم و التي تعكسها الأرقام القياسية للكفاية الانتاجية، الشكاوى و التظلمات، دوران العمل، التنظيمات غير الرسمية، الغياب و التأخر عن العمل وغيرها من المؤشرات الأخرى.

كما يمكن تقسيم الوظائف الأربعة لإدارة الموارد البشرية التي ذكرت آنفاً إلى قسمين رئيسيين نلخصهما فيما يلي:³

أولاً: وظائف تتعلق بالوظيفة

يعتبر تحديد طبيعة الوظيفة و الواجبات المرتبطة بها من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، و يرجع الفضل في تحليل و دراسة خصائصها إلى المدرسة العلمية التي كانت سباقة في دراسة الحركة و الزمن بزعامة

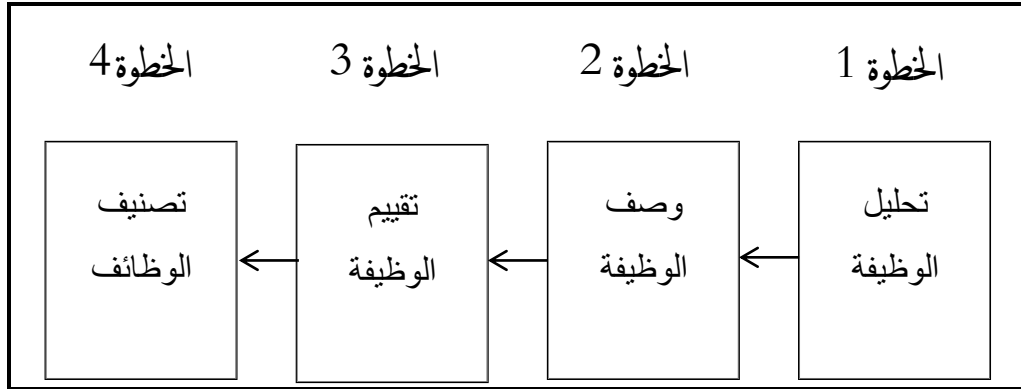
1- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 448.

2- المرجع نفسه، ص 470.

3- طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة دار حافظ، جدة، 2007، ص ص 134-

فريدريك تايلور، و تتضمن الوظيفة عموماً أربعة نشاطات أساسية متشابهة فيما بينها و مرتبة بشكل منهجي كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم 15: النشاطات المتعلقة بالوظيفة.



المصدر: طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة دار حافظ، جدة، 2007، ص 134 .

نعرض الشرح المختصر لهذه الخطوات كالتالي:

- 1- تحليل الوظيفة: جمع المعلومات و تفسيرها حول الواجبات، المهام و المسؤوليات الرئيسية في الوظيفة؛
- 2- وصف الوظيفة: ملخص دقيق للمهام و المسؤوليات المحددة لوظيفة معينة؛
- 3- تقييم الوظيفة: إنشاء علاقات بين الأعمال على أساس قيمتها النسبية لتحديد معدلات أجور ملائمة لهذه الأعمال؛
- 4- تصنيف الوظيفة: ترتيب الوظائف إلى فئات تتحكم في تنظيمها المسؤوليات، المعرفة و المهارة المطلوبة لإنجازها .

ثانياً: وظائف تتعلق بالعاملين

يدخل الاهتمام بالموارد البشري في صلب اهتمامات إدارة الموارد البشرية و يأخذ هذا الاهتمام عدة صور و أشكال منها ما يتعلق بطرق استقطاب العاملين، أو صياغة التدابير الكفيلة بالاستفادة القصوى من هذه العناصر، و يتعلق البعض الآخر بتوفير بيئة العمل المناسبة لتنمية العلاقات الودية في العمل و تشجيع روح الفريق الواحد بما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الانتاجية للعاملين، بينما يهتم عامل تنمية المورد البشري بصقل قدرات الأفراد و تأهيلهم بما يتوافق و المنصب المشغول، و على غرار ذكر هذه الوظائف نستعرض شرحاً لأهم العمليات ذات العلاقة بالعاملين فيما يلي:¹

1- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 656- 667 .

1- الاستقطاب: سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لشغل وظيفة معينة وتمر هذه العملية بثلاثة مراحل هي:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة في إطار خطة الموارد البشرية؛
- الاتصال الأولي بالمرشحين؛
- الغربة الأولى لتحديد المرشحين المؤهلين.

2- الاختيار: يتم تحديد الأشخاص الملائمين الذين أظهروا طاقات أدائية عالية للتعاقد معهم بعد خلال المرور بالخطوات التالية:

- التطابق من تطابق الشروط المطلوبة وإملاء الاستمارات الخاصة بالتوظيف؛
- المقابلات والاختبارات؛
- تدقيق التوصيات الخارجية؛
- الفحص الطبي؛
- القرار النهائي بالقبول أو الرفض.

3- التعيين: يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار بحيث يتم التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة المعنية و إصدار أمر رسمي يقضي بضمه إلى المؤسسة كعامل جديد يتمتع فيها بامتيازات الوظيفة كما يتحمل مسؤولية أدائه و الواجبات الواردة في وصفها .

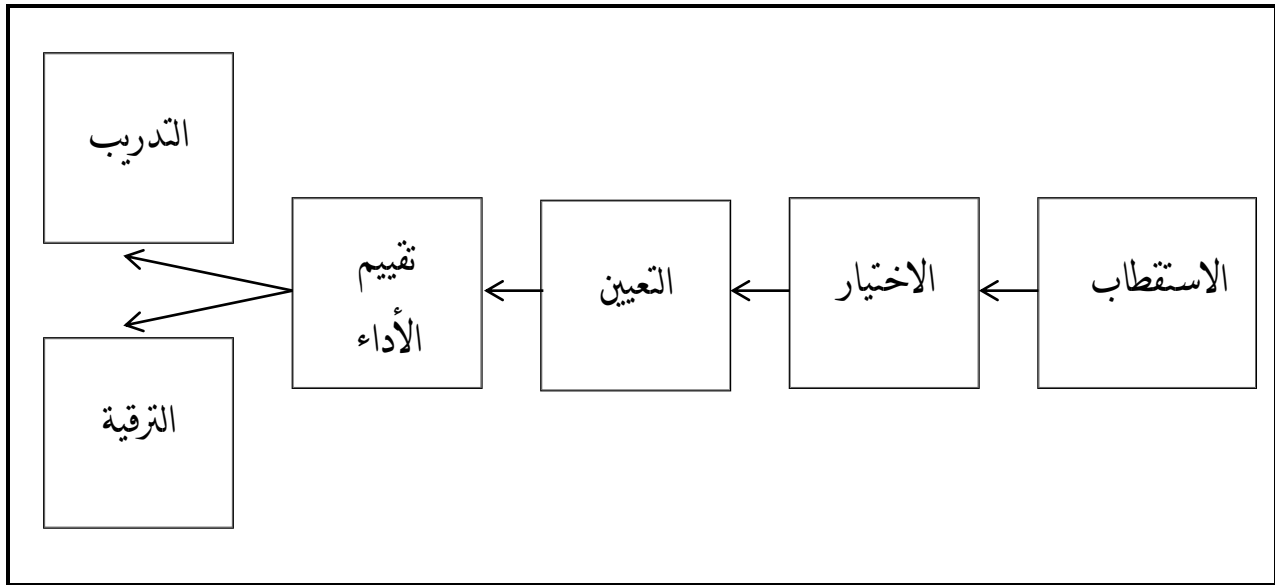
4- تقييم الأداء: عبارة عن عملية مستمرة لتقييم وإدارة السلوك و النتائج في مكان العمل من أجل تحقيق أهداف تطويرية مثل: تغذية عكسية عن الأداء، توجه مستقبلي للأداء، تشخيص الاحتياجات التدريبية و التطويرية أو لتحقيق أهداف تقييمية مثل: قرارات المكافآت، قرارات استقطاب و تعيين العاملين، تقييم نظام اختيار العاملين .

5- الترقية: تعني توسيع دائرة الصلاحيات و المسؤوليات للعاملين من خلال تحريكهم إلى وظائف أعلى و ما يترتب عليها من زيادة في المكافآت .

6- التدريب: يشير إلى توظيف الخبرة المتراكمة لدعم مهارات، معارف، سلوكيات العاملين و تغييرها نحو الأفضل بتبني مبدئين أساسيين هما: توجهات العاملين و التطبع الاجتماعي، و بالاعتماد إما على التدريب في مكان العمل أو خارج مكان العمل .

- توجهات العاملين: تعني تكيف العاملين الجدد مع: وظائفهم، سياسة المؤسسة العامة، والعاملين القدامى .
- التطبع الاجتماعي: التأثير على سلوك العاملين الجدد و تصرفاتهم وفق ما تمليه أهداف المؤسسة .

شكل رقم 16: النشاطات المتعلقة بالعاملين.



المصدر: طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة دار حافظ، جدة، 2007، ص 143.

الفرع الثاني: الحقوق والواجبات القانونية للعامل الجزائري

بعد أن يوقع طالب العمل العقد مع الإدارة المستخدمة يوصف على أساسه بالفرد العامل، ووفق هذا الإطار القانوني يتحدد نوع الرابط الزمني لمدة العمل بما يشتمل عليه من حقوق وواجبات تكفل أحقية الاعتراف بالعامل كرأس مال بشري بدل النظر إليه كعامل من عوامل الإنتاج، بعد أن اقتنعت السلطة بضرورة الانتقال إلى اقتصاد السوق بما يلزم ذلك من خصوصية الفصل بين "عالم الأجراء" و "عالم الوظيفة العمومية" وفقا لما هو سائد في المجتمعات الرأسمالية، و بذلك انتقل التفكير من مفهوم "العامل المنتج المسير" إلى مفهوم "العامل الأجير"، كما ستم الإشارة إليهما بشكل مختصر فيما يلي:¹

- **العامل المنتج المسير:** تمخضت هذه الصفة عن ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات لتمنح مكانة بارزة للعامل كقاعدة أساسية تمهد لإرساء مفهوم "الديمقراطية الصناعية"، فمن جهة أعيد النظر في أهمية العمل كعنصر إنتاجي محدد لنجاح و تطور المؤسسات و المجتمعات على حد سواء، و من جهة أخرى تم توسيع صلاحيات العامل بإسناده دور مزدوج يتجلى في المشاركة الفعلية في تسيير و تحسين أداء المؤسسة، غير أن هذا التغيير الذي مس شؤون تسيير العمل قوبل بالتصادم في المصالح بين طبقة العمال كطرف مؤيد للفكرة، و الإدارة كجماعة تكنوقراطية رافضة لهذا المبدأ، بحيث تجسد هذا التصادم في كون القرارات الصادرة عن

1- راجع تواجحية، قانون العمل و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى، الجزائر، 2012، صص 110-113.

مجلس العمال لا يمكن تطبيقها إلا بعد المصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة (على اعتبار أن أعضاء هذا الأخير معينين بشكل رسمي و ليسوا منتخبين كما هو الشأن بالنسبة لأعضاء مجلس العمال)، و هو الأمر الذي أدى إلى "التعدي على أسس و مبادئ الديمقراطية الصناعية"، بما تمخض عنه التعايش المرحلي بين طرفي المعادلة على مستوى المؤسسات الصناعية إلى غاية بروز المرحلة الانتقالية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية نحو التحول إلى نظام اقتصاد السوق؛

• **العامل الأجير:** ارتبط هذا المفهوم بمقتضيات العصر الحديث في ظل "توسع نط الإنتاج الرأسمالي" على الصعيد العالمي، و امتدت آثاره إلى الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة كظاهرة مجتمعية تزاوج بين "العامل" و "العمل المأجور" متمثلا هذا الأخير في الأجر كمكون رئيسي لدخل الأفراد، و في هذا السياق تناولت المادة 02 من القانون 09-11 تعريف العملاء الأجراء بوصفهم: "كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب، في إطار التنظيم، و لحساب شخص آخر يدعى المستخدم" ليختزل بذلك المفهوم السابق (العامل المنتج) للأسباب التالية:¹

✓ اعتبار الربط بين العمل و الإنتاج علاقة بالية و فكرة تقليدية؛

✓ بروز ثقافة حديثة تمنح الأولوية للعمل المنتج للثروة بغض النظر عن طبيعة العامل التي تنساق في نهاية المطاف إلى زيادة الإنتاج؛

✓ استحداث مصطلح المستخدم من خلال الفصل بين الأهداف القائمة بين العامل و مؤسسته (يخضع العامل عموما لدوافع اقتصادية تتجلى في البحث عن الأجر، في حين تطمح المؤسسة إلى تعظيم إنتاجيتها و أرباحها) .

ما يعاب على هذا التوجه تغييب الدور الحقيقي للموارد البشرية في خلق القيمة المضافة، و كذلك تقييدها بالتبعية الاقتصادية لحياتها المستخدمة دون مراعاة الحالة العكسية و المتمثلة في تبعية تلك الحياة لمزايا جهود، كفاءة و خبرة هذه الموارد و التي تتحدد حقوقها الأساسية وفق المادتان 05 و 06 من قانون العمل الجزائري رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل في النقاط التالية:²

1- التمثيل النقابي للعمال؛

2- حق التفاوض الجماعي و إتاحة الفرصة للمشاركة في الهيئة المستخدمة؛

1- راجع تواجيه، قانون العمل و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 115 .

2- محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر و التوزيع، عناية، 2011، ص-ص 50-51 .

- 3- تأمين الحماية الاجتماعية للعامل من ضمان اجتماعي وراحة لازمة له، وكذا التقاعد، الأمن و طب العمل؛
- 4- تطبيق مبدأ المساواة و محاربة كل أشكال التمييز لشغل منصب عمل معين غير "المنصب القائم على أهليته و استحقاقه"؛

5- ممارسة الإضراب المشروع و إدارة الصراع التنظيمي من خلال الوقاية من نزاعات العمل و تسويتها؛

6- تطوير قدرات و مهارات العامل من خلال خضوعه لدورات تكوينية و ترقية مساره الوظيفي،

7- الاستفادة من خدمات الدفع المنتظم للأجور و كافة المستحقات و المنافع المرتبطة بعقد العمل.

ووفق المادة 07 من نفس القانون تقع على عاتق العامل مسؤولية القيام بالواجبات التالية:

- 1- السهر على تأدية المهام و الالتزامات المرتبطة بالمنصب المشغول بشكل منضبط حسب التعليمات الصادرة من الإدارة المستخدمة؛

2- المساهمة في تحسين الأطر التنظيمية داخل المؤسسة و الزيادة من الإنتاجية؛

3- الالتزام بكافة التدابير المتعلقة بالوقاية الصحية و الأمن؛

4- الخضوع للرقابة الطبية التي يباشرها المستخدم بكافة أشكالها؛

5- المساهمة في نقل المعارف و تجديدها في إطار التكوين القائم داخل التنظيم؛

- 6- التحلي بالأخلاق العالية و كتمان السر المهني لتأمين الحياة المستخدمة من كل أشكال المنافسة غير الشريفة و حماية مصالحها .

الفرع الثالث: الأهداف المتوخاة من إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها الأساسية إلى تحقيق جملة الأهداف التالية:¹

- 1- **الأهداف التنظيمية:** لإدارة الموارد البشرية دور مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث تساعد على ابتكار الطرق التي تساعد على تنمية المديرين التنفيذيين، و بناء التعاضد فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة و تحسين أداء مرؤوسيهـم؛

- 2- **الأهداف الوظيفية:** تتكامل إدارة الموارد البشرية مع كافة الوظائف الأخرى داخل المؤسسة من خلال امدادها بالاحتياجات الكمية و النوعية اللازمة من الأفراد إلى جانب الموارد الأخرى لأداء مهامها؛

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2007، ص 17 .

3- الأهداف الاجتماعية: في إطار بحث المؤسسة عن الاستجابة الإيجابية للمتطلبات البيئية تعمل إدارة الموارد البشرية على تلافي كل أنواع الضغوط الاجتماعية والأخلاقية التي يمكن أن تخلق لها عوائق تمنعها من تحقيق أهدافها المنشودة، و ذلك من خلال ادراج كافة الاعتبارات المجتمعية ضمن السياسة العامة و تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة و خارجها؛

4- الأهداف الشخصية: تهتم إدارة الموارد البشرية بإشباع حاجات العاملين الشخصية و تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتأتى عن طريق تنمية المسار الوظيفي للعاملين، تطوير قدراتهم و كفاءاتهم الفردية و الجماعية.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يقتضي عصر العولمة و الانفجار المعلوماتي إعداد استراتيجية واضحة و دقيقة للتعليم التكنولوجي، يرد في مضمونها سبل البحث عن الاستثمار الحقيقي في رأس المال الاجتماعي أحد الدعائم الأساسية لبلمورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و ذلك من خلال التحكم أكثر في التكنولوجيات الحديثة كأدوات رقمية لنقل المعرفة عالميا و بناء قاعدة بيانات كبيرة تستغل في ربط الموارد البشرية على شكل شبكات تدار بطرق أكثر دقة و حداثة.

الفرع الأول: الاستثمار في رأس المال الاجتماعي في ظل تأثير التكنولوجيات الجديدة

لقد ظهر مفهوم رأس المال الاجتماعي كضرورة ملحة لتوضيح درجة التشابك في علاقات العمل حسب طبيعتها الانسانية، المهنية و الاجتماعية على اعتبارها روابط ملمة بالسلوك التفاعلي بين الأفراد في نشاطاتهم المختلفة، و مدى انعكاس ذلك على بناء مجال ثقة للعمل الفردي و الجماعي كمصدر لإدارة الشؤون الاجتماعية الهادفة إلى:¹

1- تأمين مسؤولية متبادلة و متينة بين المؤسسة و الأفراد العاملين فيها تخضع في تنميتها لإدارة الصراع الداخلي ممكن الحدوث؛

2- تحسين الأداء الوظيفي و تنمية التعاون الاختياري للأفراد بإشراكهم في اتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب و مستوياتهم الإدارية؛

3- حصر احتياجات العاملين و التنبؤ بها للعمل على حلها و معالجة انشغالاتهم في الوقت المناسب، بما يتيح امكانية الاستقرار الوظيفي و التقليل من معدل الدوران الداخلي؛

4- التحسيس بأهمية الضمير المهني و تنميته دعما لروح الاخلاص و الوفاء في تأدية المهام و انجاح خطط العمل. ولقد تجسد ذلك في اهتمامات الباحثين على بلوغ المفهوم الموسع لرأس المال الاجتماعي و ذلك بالخروج من نطاق أثر الفرد على رأس المال البشري إلى التحليل الكلي المرهون بقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسات، الدول و الأقاليم، و

1- خلفهم المكي، الدليل المرجعي في التسيير الإداري، بيت الحكمة، الجزائر، ط2، 2015، ص ص 203-204.

رغم ذلك فقد صادف هذا المفهوم صعوبة كبيرة في التوفيق بين وجهات النظر المختلفة لإيجاد تعريف موحد له، غير أننا اكتفينا بتعريف شامل له يتوافق و مضمون دراستنا النظرية نلخصه في تلك: "العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمة، و التي تعكس خصائص توجههم نحو العمل الجماعي و الأهداف الجماعية و الثقة المشتركة و هو بنفس الوقت صيغة للأفراد العاملين المدركين لمزايا تعود إلى مكاتهم أو موقعهم النسبي في المجموعة"، و تكمن أهمية هذا التنظيم حسب ما أقره Leanea & Buren في المداخل الفرعية التالية:¹

- تعميق التزام الأفراد داخل المجموعة التي يعملون فيها لترسيخ فكرة المصلحة العامة لديهم، و تقويم سلوكياتهم بشكل فردي و جماعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- زيادة مرونة المؤسسة بتطوير أساليب انجاز العمل القائم على توسيع دائرة الثقة في المعاملات غير الرسمية و كذا تقديم الحوافز المقرونة بمستويات الانجاز المحقق؛
- إدارة العمل الجماعي بكفاءة عالية، فبدل التركيز على آليات الرقابة الرسمية المفروضة في تأدية المهام يمكن الاعتماد على السلوك التنظيمي القيادي المنفتح على المشاركة و المناهض لفكرة البيروقراطية؛
- تطوير رأس المال الفكري ضمن الوحدات الاجتماعية بإنشاء حقل تشاركي لضمان انسياب و تبادل المعلومات ضمن نظام فعال لنقل المعرفة و التقليل من درجة المخاطرة بما يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية قوية داخل المؤسسة.

ويمكن أن تؤدي التغييرات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية إلى خلق فرص جديدة يمكن الاستثمار فيها بما يتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المطبقة في إدارة الموارد البشرية و التي يطلق عليها أيضا تسمية نظم إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن أتمتة العمليات المتعلقة بالموارد البشرية أدت إلى ظهور الحاجة إلى فهمها ووصفها بشكل أفضل، و هو ما يترتب عنه تغييرات كبيرة في وظيفة الموارد البشرية لا سيما في شقها المتعلق بالوظيفة الاستراتيجية بهدف خفض التكاليف وزيادة كمية ونوعية الخدمات المقدمة لأفرادها، وبالتالي يتعين على مديري الموارد البشرية العمل على تحقيق غاية الاندماج العالمي من خلال السهر على تحسين واتساق العمليات داخل نظام معلومات الموارد البشرية، بما يؤدي إلى توفير معلومات أفضل عن الموارد البشرية والمديرين، غير أن أتمتة عمليات الموارد البشرية تبقى مكلفة وصعبة بحيث تتطلب إدارة مشاريعها الالتزام بمبدأ الحيطه و الحذر في تنفيذها لتحقيق

1- مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، صص 140-144.

أهداف الاتصالات المرجوة، النجاح في إعادة تنظيم العمليات القديمة، ومن بين العمليات المحوسبة المستعملة في مجال إدارة الموارد البشرية نجد إما كل أو جزء من العمليات التالية:¹

- الإدارة العامة للموظفين خاصة فيما يتعلق بالبيانات الإدارية؛
- الأجور والمزايا الاجتماعية، والصيغ المتعلقة بالأجزاء المتغيرة من الخدمات المختلفة لفئات الموظفين؛
- قواعد السلوك الأخلاقية والمواثيق داخل المؤسسة لإنشاء ثقافة مشتركة؛
- عملية التقييم وإدارة الأداء؛
- إدارة التوظيف والاختيار الداخلي؛
- إدارة التوظيف والاختيار الخارجي؛
- توصيف الوظائف وشبكات التأهيل؛
- التسيير التقديري للوظائف والمهارات و خطط الإحلال؛
- التدريب :خطط التدريب والبرامج، والتعليم الإلكتروني؛
- الصحة والسلامة؛
- المعاشات وصناديق التقاعد؛
- مدخرات الموظفين، وحصصهم بالنسبة لخيارات شراء الأسهم؛
- الخدمة الذاتية للمديرين والموظفين على الشبكة الداخلية للمؤسسة بخصوص بياناتهم الشخصية.

و حقيقة الأمر أن هذه العمليات ليست مستقلة بذاتها، بقدر ما تتطلب نوع من التحدي القائم على جعلها متناسقة و مندمجة ضمن النظام الدولي، ومن الخدمات الذاتية الأخرى التي تساهم في خلق القيمة المضافة للموظفين عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة نذكر ما يلي: تحديث دليل الشركات، أسعار الأسهم، والاتفاقات الجماعية، الميزانية الاجتماعية، تغييرات البيانات الإدارية، ايداع الملفات الخاصة بالإجازات، التوثيق، معايير الجودة، المحاسبة، الجماعات التعاونية، أسس الخبرة والمعرفة، معلومات عن المهن والمهارات، التنقل و السوق الداخلي للعمل، إدارة الوقت والأنشطة، معلومات حول إدارة الموارد البشرية، عمر الشركة، درجة ردود الفعل، الدراسات الاستقصائية على الإنترنت التي تجريها إدارة الموارد البشرية، تصنيف التدريب، التدريب عبر الإنترنت والتعلم الإلكتروني، المساعدة

¹ - Jean Brilman et Jacques Hérard, Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial, Éditions d'Organisation, Sixième édition, Paris, 2009, p p 469-470.

المكثية والحقوق والإجراءات، جدول الأعمال الاجتماعي، الاتصالات لتنفيذ مشاريع نظم تكنولوجيا المعلومات الجديدة مثل: إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)، تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH).

الفرع الثاني: نقل المعرفة العالمية من خلال شبكات الموارد البشرية

يشهد الاقتصاد العالمي تحولا سريعا إلى اقتصاد معرفي يوجب على الأفراد وفرق العمل والمؤسسات التطوير اللازم لكفاءتهم حتى يكونوا قادرين على المشاركة في الحياة العملية التي تقوم أساسا على إنتاج المعرفة، ذلك أن النهج التقليدي للإدارة والتدريب والتطوير لن يوفر بيئة تعلم لازمة لإنتاج المعرفة، ولذلك تحتاج كل مؤسسة لتصميم منهج يحول بيئة العمل يوما بعد يوم إلى بيئة تعليمية قوية،¹ فاقصاد المعرفة يوفر إمكانية الرخاء لأولئك الذين يستطيعون الانضمام إلى النخبة الجديدة من العاملين في مجال المعرفة كما يمكن أن يخلق بطبيعته اختلالات جديدة، و عليه ينبغي أن تساعد بيئة التعلم الأفراد على تطوير مواهبهم والمشاركة في الأشكال المختلفة من العمل المعرفي، ومن زاوية أخرى تثير مفاهيم إنتاج المعرفة والمنهج المؤسسي مسألة إمكانية إدارة إنتاج المعرفة، بحيث يمكن لهذه المفاهيم أن تشكل في دور المديرين في اقتصاد المعرفة في ظل تغير التصورات بخصوص دور التدخل البشري في المعاملات الاقتصادية، وقد أثار التركيز على العمل الفردي والقدرة على تنظيم وتنسيق المعاملات الطريق للمساهمة البشرية المحتملة في إنتاج المعارف وتطبيقها، بحيث أصبحت المنتجات المصنعة والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات أقل أهمية من المعرفة الجسدة في المنتج أو الخدمة ذاتها، ومن المنطقي أننا انتقلنا من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة ذلك أن الجوانب الاقتصادية التقليدية مثل: العمالة والمواد لا تزال هامة، ولكن من الأهمية بمكان أن تكون قادرة على إضافة قيمة إلى المنتجات والخدمات من خلال المعرفة، و عليه فإن النجاح الاقتصادي يتطلب القدرة على التحسين والابتكار، وسيكون لهذا التغير الدراماتيكي في الاقتصاد تأثير هائل على تنظيم العمل ومعنى التعلم، لذا يتعين على المهنيين في مجال تنمية الموارد البشرية أن يعيدوا النظر في دورهم ومساهماتهم المحتملة في إنتاج المعرفة. ومن الواضح أن المؤسسات تواجه تحديا كبيرا إذا ما رغبت في خلق منظور أكثر شيوعا و عالميا في أذهان المهنيين من الموارد البشرية، ولذلك فهي بحاجة ماسة إلى خطاب أكثر انفتاحا بين المهنيين لممارسات الموارد البشرية و السماح لها بالعمل لأغراض مختلفة في عمليات جغرافية مختلفة، ويتفق ذلك مع العمل على إدارة المعرفة داخل المؤسسات، و لإيجاز أحدث الأفكار حول أفضل طريقة لإدارة نقل المعرفة داخل المؤسسات نذكر دور المديرين في خلق قيمة مضافة من الأعمال التي يقومون بها من خلال وساطة المعلومات، والوصول إلى مجموعة متميزة من موردي المعلومات القائمون

¹ - Monica Lee, Jim Stewart, Routledge Studies in Human Resource Development : New Frontiers in HRD, Routledge, USA and Canada, 2004, p 165.

على جمع واختيار وتحرير وتقنين ونشر المعارف، وكذلك من خلال مشاركتهم النشطة في سوق المعلومات، بحيث ينطبق ذلك أيضا على الممارسين في مجال الموارد البشرية الدولية، مع العلم أن مجالات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي تؤدي إلى مجموعتين من المعرفة المهمة:¹

✓ المعرفة الصريحة مقابل الضمنية والتعلم: فضلا عن المعرفة الواضحة، تم التأكيد على ضرورة التحقيق في الذكاء الضمني - أو أشكال المعرفة والتفكير والتعلم التي تقع خارج النموذج العلني والعقلاني للإدارة؛

✓ المعرفة والتعلم اللذان يقعان داخل الفرد مقابل المعرفة والتعلم اللذان يقعان داخل الفرق الجماعية: يرى بعض المنظرين في مجال الإدارة الاستراتيجية أن إنتاج المعرفة عملية تقع أساسا داخل الأفراد، في حين يرى البعض الآخر أن خلق المعرفة عملية تحدث في المقام الأول داخل المؤسسات أو المهن، ولذلك تقوم المنظمات الدولية بالاعتماد على شبكات الخبرة العالمية لإدارة المعرفة، والاستفادة من الشبكة الداخلية بغية الوصول إلى موارد التنفيذ المشتركة أو سجلات التحديث الحية لنقل وتبادل الأفكار بين الثقافات، وعلى الرغم من ذلك لا تدعم دائما البنية التحتية التكنولوجية تشكيل و مبادرة شبكات الموارد البشرية العالمية، فعلى سبيل المثال، تشكيل شبكات القيادة العالمية لم تعتمد بقوة على الدعم الفني كجزء هام من العمليات عند كل من Diageo, ActionAid & Stepstone، ذلك أن Diageo شكل في البداية سلسلة من الفرق العالمية والتي بدأت في التطور من خلال عملها إلى شبكات أكثر مرونة من الأفراد المؤثرين، وفي سياق ذلك يعتقد Diageo أن هذه الفرق لم تصبح مجرد نوادي للنقاش، مستودعات للبيانات التقنية أو طبقة للبيروقراطية، ولذلك يتعين على هيئات صنع القرار في حد ذاتها ممارسة السلطة بالشكل الصحيح، ولذلك تم إنشاء فريق عالمي مشترك من خلال هذه الفرق يهتم ب:²

- وضع أولويات التنمية؛
- وضع معايير داخلية على المستوى العالمي يتعين مقارنة نتائج المبادرة بشأنها؛
- تشكيل شبكة خاصة من الخبراء و منفذي القرار.

وقد أثبت العمل الذي أنجز في سنة 2001 بشأن شبكات الموارد البشرية أهمية نموذج التشغيل العالمي الجديد الذي تم إدخاله بعد عامين، والقائم على هذه الشبكات التي حققت عملية الاتساق والتوحيد في العمليات المتناثرة جغرافيا،

¹ - Paul Sparrow, and others, Globalizing Human Resource Management, Routledge, USA and Canada, 2004, p-p 95-97.

² - Ibid, p 100.

من خلال معرفة ما يحدث، وحصر الأشياء الجيدة التي تحدث في عالم الأعمال والتي يمكن رسملتها، وقد سهلت المعلومات عملية التعلم داخل الشبكات بطريقة أكثر مرونة.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية في تنمية الموارد البشرية

مما لاشك فيه أن التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية مر بعدة مراحل متتابعة لبلوغ الخريطة الإدارية المتضمنة تطوير قدرات الأفراد وتدريبهم بما يتناسب ودعم الفعالية التنظيمية ذات الأطر المتعددة التي تندرج في إطار تنمية بشرية مستدامة تصاغ وفق سياسة شاملة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية من أجل تعزيز القدرات البشرية والاستجابة لجملة المطالب التي تملها شريحة واسعة من أصحاب المصالح، وهو ما يتيح للمؤسسات امكانية بناء مزايا تنافسية قوية قوامها إدارة تغيير المورد البشري والذي يقوم على طرق و كفاءات تنميته مع مراعاة طبيعة الاستراتيجية المطبقة لتحسين نتائج أدائه وتحقيق التنمية الاقتصادية في ذات الوقت.

المطلب الأول: السياق التاريخي لتطور تنمية الموارد البشرية

لقد تركزت الجهود البحثية خلال العقود المنصرمة في مجال تنمية الموارد البشرية على طرق اكتساب الفرد للمعرفة من خلال تعليمه وتدريبه بشكل مستمر لتحريك طاقاته الفكرية وإعداده بشكل صحيح، وقد تمحورت جل البحوث التي انصبت في سياق ذلك على إعادة صياغة منهجية انمائية تراعي ضرورة التحول من المنظور التقليدي وتعظيم الثروة الاقتصادية إلى المنظور الانساني لصون ثروة الحياة، ما يعني ذلك إضفاء عامل الانسانية والاهتمام باستدامة التنمية البشرية للأفراد من خلال مراعاة المساواة بين الجنسين بخصوص الصحة، التعليم والعيش الكريم.

الفرع الأول: ظهور المصطلح و امتداد تعريفه تاريخيا

ظهر مصطلح "تنمية الموارد البشرية" في المؤتمر الذي عقد بميامي عام 1969 للجمعية الأمريكية للتدريب و التنمية على يد Leonard Nadler ليعرفه هذا الأخير سنة 1970 بعد أن أكد على العدد الكبير للأشخاص الذين يدخلون في مجال تنمية الموارد البشرية و الدور المهم للمختصين في تنمية الموارد البشرية لا سيما في المجالات التشغيلية،¹ و تواصل البحث في مفهوم تنمية الموارد البشرية في الفترة الممتدة بين الستينات و السبعينات من القرن الماضي على اعتبار أن التوجه أصبح مبني على تعليم الموظفين و تزويدهم بالاستشارات اللازمة في عملهم لتوسع عملية التدريب إلى تنمية المهارات الفردية و الجماعية، و لقد عرفت مرحلة الثمانينات من القرن الماضي عدة تطورات في مجال

1- John P Wilson, Human Resource Development: Learning for individuals and organizations, Kogan Page Publication, London, 2nd Edition, 2004, p 9.

تدريب الموارد البشرية،¹ أما فترة التسعينات فقد تركزت فيها الجهود المبذولة بالخصوص على كيفية الربط بين برامج تنمية المورد البشري وأهداف تحسين أداء المؤسسة، ويمكننا بشكل مختصر حصر التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين في أربعة مراحل رئيسية هي:²

1- تمتد هذه المرحلة من بداية القرن العشرين إلى غاية سنوات السبعينات من القرن الماضي، وقد شهدت ظهور مدرسة الإدارة الكلاسيكية، العلاقات الانسانية و السيكلوجيا التنظيمية بحيث خلفت هذه التوجهات الفكرية جملة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل؛

2- اتجهت المنافسة خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي نحو العالمية الأمر الذي كان له انعكاس مباشر على طبيعة المناهج الاستراتيجية في تفسير إدارة الموارد البشرية؛

3- ظهر التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في التسعينات من القرن الماضي كنوع جديد من الابتكار في مجال رأس المال البشري؛

4- تطور النموذج التنظيمي في نهاية التسعينات من القرن الماضي وأصبح يركز على الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة من خلال العمل على ترشيد التكاليف، تحقيق الأمن الوظيفي وغيرها من الأهداف الشاملة التي جعلت من تنمية الموارد البشرية ممارسة تخضع لاحتياجات فردية و تنظيمية لتحقيق علاقات عمل متناغمة في ظل بيئة عمل دائمة التغير.

لقد قدمت عدة تعاريف لتنمية الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق و احتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد و يتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده"³؛

كما تعرف على أنها: "منهج متكامل و شامل و واع و مرتكز على المبادأة لتغيير المعارف و السلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من استراتيجيات و تقنيات التعلم"⁴؛

1- جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة عبد الحسن عسائي، تنمية الموارد البشرية، النشر العلمي و المطابع، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 10-11.

2- جينيفر جوي- ماثيوز وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النشر العربية للنشر، القاهرة، 2008، ص 50-51.

3- لعلى بوكيش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراية، الأردن، 2012، ص 16.

4- جينيفر جوي- ماثيوز وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 36.

و من الممكن أيضا تعريفها: "بمجموعة الأنشطة المخططة و المنظمة التي يتم تصميمها من قبل المنظمة لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية و المستقبلية"¹؛
و هناك من يعرفها "بالانضباط السلوكي على مر السنين و دمج أي نظرية أو ممارسة من شأنها أن تخدم هدف التعلم في سياق العمل، فهي تجمع بين كل من الممارسة المهنية و التخصصات الناشئة عن المعرفة، حيث أن تأسيس الممارسة تحتاج إلى إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة المكتسبة في الممارسة لإضفاء طابع الشرعية على هذه الأخيرة و الزيادة من موثوقيتها"².

و بشكل عام يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها عملية تطوير و تحرير الخبرة البشرية من خلال تنظيم و تدريب الموظفين لغرض تحسين الأداء، و تجدر الإشارة هنا إلى أن التعاريف المتعددة لتنمية الموارد البشرية سيتم عرضها تاريخيا إلى غاية سنة 1995 كما هو موضح في الجدول أدناه، و لقد أخذ التعريف الحديث لها منظور دولي شامل باعتبارها عاملا مهما للتنمية المجتمعية والوطنية لا تركز فقط على المؤسسات وفيما يلي نصه: " تنمية الموارد البشرية هي كل عملية أو نشاط في المدى القصير أو الطويل لديه القدرة على تطوير العمل القائم على المعرفة، الخبرة، والإنتاجية، وتحقيق الرضا، سواء لتحقيق مكاسب شخصية أو جماعية، أو لصالح منظمة أو مجتمع في نهاية المطاف "³.

جدول رقم 10: ملخص تعاريف تنمية الموارد البشرية.

الكاتب	تعريف تنمية الموارد البشرية	المكونات الرئيسية	النظريات التي تستند إليها
Nadler(1970)-	- عبارة عن سلسلة من الأنشطة المنظمة التي أجريت في غضون فترة زمنية محددة، والتي تهدف إلى إحداث تغيير سلوكي؛	- تغيير السلوك، تعليم الكبار؛	- النفسية؛
Craig(1976)-	- التركيز على الهدف المركزي لتطوير الإمكانيات		

1- جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة عبد الحسن عسائي، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، 2012، ص 6.

2- John P Wilson, Human Resource Development: Learning for individuals and organizations, op.cit. p 9.

3- Richard A. Swanson, Elwood F. Holton III, Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, Inc San Francisco, California , First Edition , 2008, p 04.

البشرية في كل جانب من جوانب التعلم مدى الحياة؛	- الأداء البشري؛	- الفلسفية، النفسية؛	
-Jones(1981)	- التوسع المنهجي للقدرات المتعلقة بعمل الأفراد، والذي يركز على تحقيق كل من التنظيم والأهداف الشخصية؛	- الأداء، التنظيم، والأهداف الشخصية؛	- الفلسفية، النظم، النفسية، الاقتصادية؛
-McLagan(1983)	- تحديد التدريب والتطوير، و تقييم التعلم المخطط له يساعد على تطوير الكفاءات الرئيسية التي تمكن الأفراد من أداء وظائف حالية أو مستقبلية؛	- التدريب والتطوير؛	- النفسية؛
-Chalofsky&Lincoln(1983)	- الانضباط في تنمية الموارد البشرية من خلال دراسة الكيفية التي تمكن الأفراد والجماعات في المنظمات بأن تتغير من خلال التعلم؛	- تعليم الكبار؛	- النفسية؛
-Nadler&Wiggs(1986)	- عبارة عن نظام للتعلم الشامل يساعد على تفجير الطاقات البشرية للمنظمة ويشمل كل من الخبرات التعليمية والتجريبية،	- التعليم الرسمي وغير الرسمي للكبار، الأداء؛	- النظم، الاقتصادية، النفسية؛
-Swanson(1987)	- عملية تحسين أداء المؤسسة من خلال فلسفة نظامها وقدرات أفرادها،		

إذ تشمل على أنشطة التعامل مع تصميم العمل، الكفاءة، الخبرة، والتحفيز؛	- الأداء التنظيمي؛	- الاقتصادية، النفسية، الفلسفية، النظم؛
- يؤدي تكنولوجيا الأداء البشري إلى تطوير أنظمة الأداء البشرية وذلك باستخدام نهج النظم لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية	- الأداء التنظيمي والفردية؛	- النظم؛
- عبارة عن الاستخدام المتكامل للتدريب والتطوير الوظيفي والتنظيمي لتحسين الفعالية الفردية والتنظيمية؛	- التدريب والتنمية، التطوير الوظيفي التطوير التنظيمي؛	- النفسية، النظم، الاقتصادية؛
- عملية تحديد الطرق المثلى لتطوير وتحسين الموارد البشرية للمنظمة والتحسين المنهجي للأداء وإنتاجية الموظفين من خلال التدريب، التعليم، التنمية والقيادة لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية	- تحسين الأداء؛	- نظام الأداء، النفسية، الاقتصادية؛
- دراسة وممارسة زيادة القدرة على التعلم للأفراد، الفرق والجماعات والمنظمات من خلال تطوير وتطبيق التعلم المبني على تكامل الأهداف لتحسين	- القدرة على التعلم، تحسين الأداء؛	- النظم، النفسية، الأداء البشري؛

		النمو البشري والتنظيمي و زيادة الفعالية؛	
- النفسية، الأداء البشري؛	- مناخ التعلم، تحسين الأداء؛	- تشمل مهارات تنمية الموارد البشرية تطوير مناخ التعلم، تصميم برامج التدريب، نقل المعلومات والخبرات، تقييم النتائج، توفير المشورة المهنية، خلق التغيير التنظيمي، والتكيف مع الأدوات التعليمية؛	-Marquardt&Engel(1993)
- الأداء البشري، الأداء التنظيمي، النظم، الاقتصادية، النفسية؛	- التدريب والتنمية، التطوير الوظيفي و التنظيمي المنظمة المتعلمة؛	- عبارة عن مزيج من التدريب، التطوير الوظيفي و التنظيمي الذي يوفر التكامل النظري للمنظمة المتعلمة مع ضرورة وجودها في وضع يمكنها من العمل بشكل فعال؛	-Marsick&Watkins(1994)
- النظم، النفسية، الاقتصادية؛	- التدريب والتطوير وتنمية المنظمة؛ تحسين الأداء في المنظمة، سيرورة العمل، ومستويات الأفراد؛	- عملية تطوير الخبرة البشرية من خلال التطوير التنظيمي وتدريب الموظفين لغرض تحسين الأداء "	-Swanson(1995)

Source: Richard A. Swanson, Elwood F. Holton III, Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, Inc San Francisco, California , First Edition , 2008,p p 5-8.

يدقق Frank في القاعدة النظرية لتنمية الموارد البشرية من أجل تمييزها عن المجالات الأخرى وقد حدد وفق

هذا الإطار حدد ثلاثة افتراضات أساسية تقوم عليها وهي:¹

1- تستند تنمية الموارد البشرية إلى البحث في النظريات المستمدة من تعليم الكبار، ويستند هذا التعليم على خلق الظروف المناسب لتغيير سلوكهم؛

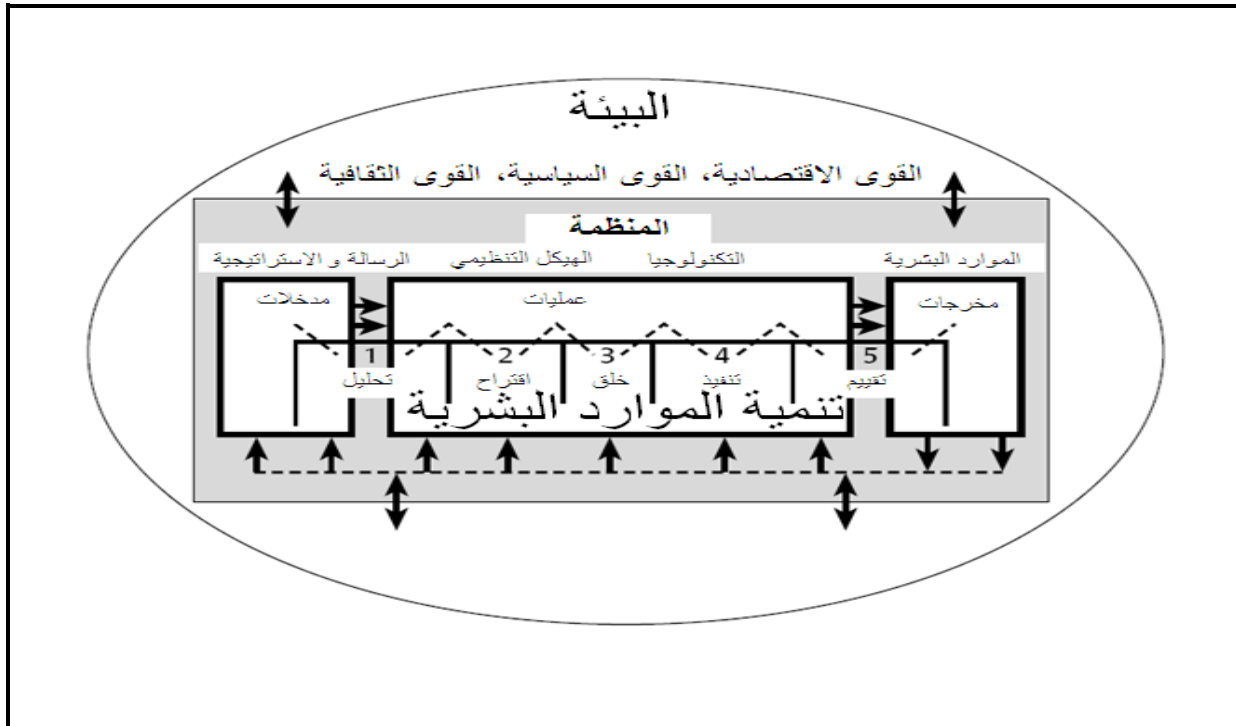
1- John P Wilson, Human Resource Development: Learning for individuals and organizations, Op.cit., p p 9-10.

2- تهتم تنمية الموارد البشرية بتحسين الأداء داخل بيئة العمل، كما تركز على تحسين صحة الأفراد و العلاقات الشخصية مع أسرهم؛

3- توظف تنمية الموارد البشرية نظريات التغيير و علاقتها بالتنظيم، فتغيير سلوك الأفراد والجماعات يؤثر على تنظيم وتنمية الموارد البشرية وإن كانت هذه الأخيرة في غالب الأحيان تتأثر بتغيير السلوك الفردي.

و غالبا ما يتوجه خبراء تنمية الموارد البشرية إلى المنظور العالمي غير أنهم نادرا ما يعبرون عن ذلك و يفعلونه بشكل منهجي، و لقد ناشد كل من Kerlinger & Zemke هؤلاء بتطبيق نماذج عامة لغرض التمكن من معرفة درجة تعقيد البيئة و كيفية تنمية الموارد البشرية،¹ و الشكل أدناه يوضح النظرة العالمية لتنمية الموارد البشرية في سياق تنظيم المؤسسة وبيئتها وذلك من خلال النموذج الشمولي لتنمية الموارد البشرية كنظام يشتمل على خمس مراحل أو عمليات بالموازاة مع العمليات الأخرى داخل المؤسسة.

الشكل رقم 17: تنمية الموارد البشرية في إطار تنظيم المؤسسة و بيئتها .



Source: Richard A. Swanson, Elwood F. Holton III, Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers, Inc San Francisco, California , First Edition , 2008, p 19.

1- Richard A. Swanson, Elwood F. Holton III, Foundations of Human Resource Development, Op.cit. p p 18-19.

- و من بين القضايا ذات الاهتمام الواسع التي تثار عند التعامل مع مسألة تنمية الموارد البشرية ما يلي:¹
- ضرورة تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية عن طريق ايلاء الأهمية لتنمية الموارد البشرية وادراجها ضمن كافة المستويات البشرية من تخطيط للمسار الوظيفي و إحلال الموظفين و غيرها لتحسين الأداء و الاستجابة الإدارية بصورة ملائمة للتغيرات الحاصلة؛
 - انتهاج النمط الاحترافي و الالتزام المستمر بتنمية الموارد البشرية كما هو الشأن بالنسبة للوظائف الإدارية الأخرى؛
 - الحاجة إلى إجراء تغيير تنظيمي مخطط للاستفادة من الجهود المبذولة في إطار تعليم الأفراد و ترقية قدراتهم المكتسبة حديثا؛
 - ترتبط فعالية تنمية الموارد البشرية بالاختبار الفعلي للأداء الفردي بيد أن الكفاءة الفردية تترجم في تحقيق الأهداف و تحسين أداء المؤسسة؛
 - تقييم الأداء الفردي و مكافأته نتيجة الجهود المبذولة من طرفهم أو من طرف الإدارة لتنمية الموارد البشرية للتحفيز أكثر على تحقيق نتائج أفضل.

جدول رقم 11: الخريطة الادارية لتنمية الموارد البشرية.

المستوى	الدور
الإدارة العليا	التركيز على تحديد الإطار العام لاتخاذ قرارات تنمية الموارد البشرية بالاعتماد على الطرق و الأساليب الداعمة للمتطلبات التنظيمية الحالية و المتوقعة؛
خبراء التدريب و التنمية	مشاركة الإدارة العليا في رسم السياسة العامة لوظيفة التنمية، من خلال تصميم برامج تدريبية مرنة و تنفيذ بنود تعلم فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة؛
الإدارة التنفيذية	التأكد من تطابق السياسة و الاقتراحات المسطرة مع المتطلبات التشغيلية بصفة تدعم عملية تعلم الأفراد و تزويد من قدراتهم الميدانية؛
الموظفون	الالتزام بالتنمية المستمرة و الاعتماد على الذات في دعم الجهود الادارية لتحسين الفعالية التنظيمية.

المصدر: جنيفر جوي- ماثيوز و آخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النشر العربية للنشر، القاهرة، 2008، ص 396.

1- جنيفر جوي- ماثيوز و آخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 396-397.

الفرع الثاني: الفرق بين التنمية البشرية و تنمية الموارد البشرية

يعد تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 إطاراً تحليلياً للأهداف الإنمائية للألفية فهو يدعم بواسطتها فكرة الانتقال من التصور الإنمائي التقليدي القائم على "الثراء المادي" إلى "الرفاه البشري" الذي يوحى بضرورة التحول السلس من تعظيم النمو الاقتصادي و المداخل الفردية إلى توسيع الحريات و الامكانيات البشرية، بتركيز الاهتمام على "ثروة الحياة" بدلاً من "ثروة الاقتصاد"¹، بيد أن هذه الزاوية تحدد أهمية التنمية البشرية كنهج أوسع يعنى بالموارد البشرية في ظل الترويج العالمي لمعالجة القضايا الراهنة ذات الصلة بمشاكل المجتمع الديموغرافية، التغذية و البطالة و غيرها بما يتجاوز هدي الإنتاجية و الربحية من منظور تنمية الموارد البشرية التي تصنف المورد البشري كأهم عامل منتج من عوامل الإنتاج² و الذي يقاس عائد الاستثمار فيه (تكاليف الصحة، التعليم، التغذية و التدريب... الخ) بمقدار الدخل الإضافي المترتب عنه، و عليه فإن مفهوم التنمية البشرية يعني: "تنمية البشر مركز عملية التنمية و محورها (المضمون) بواسطة البشر (الوسيلة) من أجل البشر (النتائج)"³، و بتحليل مضمون هذا المفهوم يتضح لنا أنه يشتمل على بعدين أساسيين:⁴

✓ **البعد الأول:** يقيس مستوى التنمية الحاصلة في القدرات و المهارات الإنسانية، الطاقات البدنية، الفكرية و الاجتماعية خلال مراحل الحياة المختلفة؛

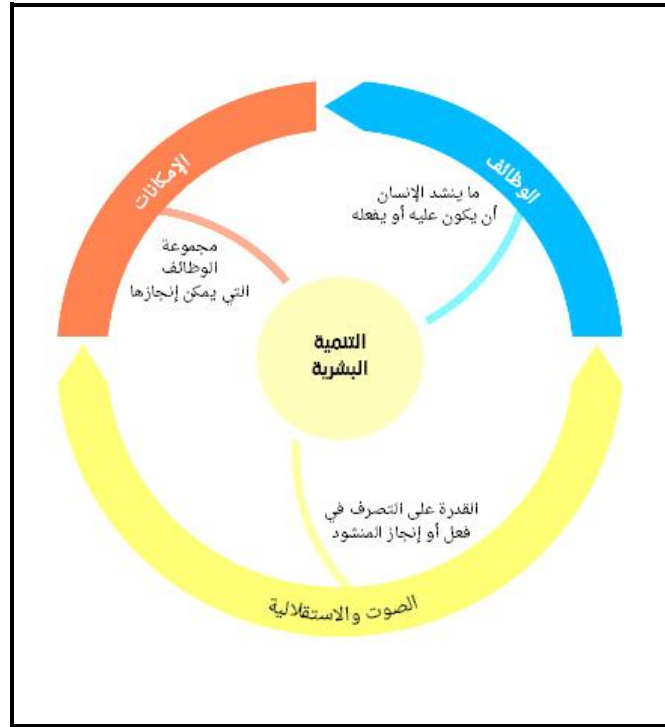
✓ **البعد الثاني:** يثمن التوجه الاستثماري في الأنشطة المنتجة للثروة و توظيفها في تطوير و صقل القدرات و المهارات البشرية، بتوفير شروط النجاح العامة المرتكزة على إقامة و دعم البنية المؤسسية أساس تلبية حاجات الأفراد و زيادة درجة مشاركتهم.

وتتضمن المرتكزات الأساسية لنهج التنمية البشرية عديد القضايا المتداخلة فيما بينها كما تبينه النقاط التالية:⁵

-
- 1- تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التنمية البشرية: تنمية للجميع، الولايات الأمريكية المتحدة، 2016، ص 2.
 - 2- عدنان داود محمد العذاري، هدى وزير مخلف الدعي، الاقتصاد المعرفي و إنعكاساته على التنمية البشرية: نظرية و تحليل في دول عربية مختارة، دار جرير، الأردن، 2010، ص-ص 19-20.
 - 3- مقال تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2017/07/27 على الموقع الإلكتروني التالي:
<https://www.bayt.com/ar/specialties/q/202901/ماهو-الفرق-بين-التنمية-وتنمية-الموارد-البشرية/get/>
 - 4- عدنان داود محمد العذاري، هدى وزير مخلف الدعي، الاقتصاد المعرفي و إنعكاساته على التنمية البشرية: نظرية و تحليل في دول عربية مختارة، مرجع سبق ذكره، ص 22.
 - 5- باسل البستاني، جدلية نهج التنمية البشرية المستدامة: منابع التكوين و موانع التمكين، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2009، ص-ص 66-67.

- **الإنصاف:** يتجاوز هذا المرتكز منطق العدالة في توزيع الدخل و يبحث عن تحقيق المساواة في إتاحة القدرات و الفرص بين الأفراد، ذلك أن عدم بلوغ التوازن في شريحة المجتمع بخصوص مسألة الانصاف يلغي بطبيعة الحال سبيل الخيارات كما يطوق مفهوم الإنسانية؛
- **التمكين:** تجسد فاعلية هذا المبدأ عن طريق توسيع مجال مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات، بما يجعل منهم طرفا مشاركا في بناء قدراتهم و تعظيمها؛
- **الاستدامة:** كمدخل متكامل يستهدف تضمين الممارسات العادلة بين الأجيال المتعاقبة وفق صيغة متوازنة و دائمة تمنع حصول تراكم الثروات في مستوى أو زمن معين، و تشجع أيضا على درية الممارسات لدعم قدرات الأفراد الأساسية؛
- **التضامن الاجتماعي:** بالنظر لطبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربط بين الأفراد في مجتمعاتها، فإنها تطبع على تعاملاتهم صفة التشاركية في إدارة شؤونهم اليومية، بما يترتب على ذلك ترسيخ ثقافة الانتماء و المشاركة المجتمعية كأساس قوي لامتداد علاقة وثيقة بين التنمية البشرية والثقافة، لتوجيه السلوكيات الفردية و الجماعية نحو توسيع دائرة الخيارات البشرية؛
- **الأمن البشري:** بما يشتمل عليه من جوانب الأمن المختلفة سواء تعلق الأمر باحتواء التهديدات الداخلية و الخارجية، أو اختزال المشاكل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و الثقافية بفرض سياسة متكاملة للتطبيق القائم على تحقيق الأمن و السلم الاجتماعي المدرج في مضامين الأبعاد التالية:
 - تؤكد خصوصية الأمن البشري استطاعة الأفراد تأمين ممارساتهم بحرية و من دون تخوف مسبق على أساس ما تم بناؤه من ثقة متبادلة بين الحاكم و المحكوم؛
 - ترسيخ فكرة التعاون بين شرائح المجتمع في المطالبة بعيش حياة كريمة و سعيدة؛
 - التفاعل الإيجابي بين مكونات الأمن البشري تأثرا و تأثيرا؛
 - دراسة و تقسيم العوامل المحددة و المهددة لإنجاح سيورة الأمن البشري على الصعيدين الداخلي و الخارجي. يوضح الشكل التالي شروط انجاح التنمية البشرية حسب ما ورد في تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الصادر سنة 2016.

شكل رقم 18: النهج التحليلي للتنمية البشرية.



المصدر: تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التنمية البشرية: تنمية للجميع، الولايات الأمريكية المتحدة، 2016، ص2.

الفرع الثالث: التنمية البشرية المستدامة

يرجع تاريخ التنمية المركزة على الناس إلى الفيلسوف الاغريقي أرسطو (322-384 قبل الميلاد) الذي شدد على أن الثروة يخلقها الإنسان ويستفيد منها في نهاية المطاف، ولذلك يتعين النظر في نجاعة الحكم والسياسات المطبقة تبعاً لكيفية تمكين الناس من عيش حياة أفضل، فالتنمية البشرية وفق تقرير برنامج الأمم المتحدة الانمائي لعام 1990 تعرف على أنها: "عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس. ومن حيث المبدأ فإن هذه الخيارات بلا حدود و تتغير بمرور الوقت، أما من حيث التطبيق فهي تبين أنه على جميع مستويات التنمية تتركز الخيارات الأساسية في ثلاثة: هي أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل، وأن يكتسبوا المعرفة، وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة"¹، ووفق هذا التعريف يحدد قياس التنمية البشرية في ثلاثة مؤشرات أساسية هي: طول العمر (الصحة)، التعليم (المعرفة)، دخل الفرد (مستوى المعيشة الكريمة)، إلا أن ما يعاب على هذه المؤشرات أنها تتصف بقصور مشترك في تمثيلها لمتوسطات حسابية يشوبها العديد من التباين، و

1- الطاهر لبيب، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثالث: البعد الاجتماعي، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2007، ص-ص 59 - 60.

الدليل على ذلك أن عمر الفئات المختلفة وكذا مستوى الإلمام بالقراءة والكتابة وعدالة توزيع الدخل تختلف بين المجتمعات، ولذلك تم تصحيح هذا التوزيع كما ورد في تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة لسنة 1991، لا سيما فيما يتعلق بالحد من الفروقات بين نصيب الأفراد المتأتبة من نواتج الدخل القومية الإجمالية وهو ما يبينه الاختلاف في قيمة "معامل جيني" الخاص بكل بلد "كقيمة محصورة بين الواحد الصحيح والصفر، وهو معيار يوضح مدى قرب توزيع معين للدخل من المساواة المطلقة أو التفاوت المطلق، فكلما اقترب المعامل من الصفر اقترب توزيع الدخل من المساواة المطلقة، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح اقترب توزيع الدخل من التفاوت المطلق"، وتجدر الإشارة إلى أن متوسط المؤشرات الثلاثة السابقة يستخدم في قياس التنمية البشرية (دليل التنمية البشرية = دليل العمر المتوقع + دليل التعليم + دليل دخل الفرد / 3) مع العلم أن هذه المؤشرات تتأثر بشكل غير مباشر ببعض الجوانب المهمة مثل: معدل الأمن الغذائي القومي، نسبة الإنفاق العسكري و معدل الخصوبة في كل مجتمع وغيرها، ويتم حسابها وفق الصيغ التالية:¹

- **طول العمر:** يقاس بالعمر المتوقع عند الولادة والذي يتأثر بجودة الحياة البشرية الحالية من العلل؛
- **التعليم:** بوصفه مؤشرا مركبا من مجموع مؤشرين فرعيين يتناول المؤشر الفرعي الأول إجادة القراءة و الكتابة مرجحا بنسبة 3/2، في حين يشير المؤشر الفرعي الثاني إلى مستوى الالتحاق بالدراسة موزونا بمعدل 3/1؛

- **دخل الفرد:** يشير إلى المستوى اللائق لمعيشة الفرد معبرا عنه بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي .
- فالتنمية البشرية مقارنة فكرية أحدثت تغييرا في المفهوم التنموي البشري لتجاوز بذلك الرؤية الاقتصادية ضيقة التفكير المروج لها في الخمسينات و الستينات من القرن الماضي، و من الضروري هنا تبيان الفروق الجوهرية بين التنمية البشرية و المناهج التقليدية النابعة من تحليل النمو الاقتصادي من خلال النقاط التالية:
- لا تؤدي الزيادة في الناتج القومي الاجمالي بالضرورة إلى تحقيق التنمية البشرية و هو الواقع الذي يتجلى في كثير من المجتمعات ذات الدخل المرتفعة؛
 - تقتصر نظريات تكوين رأس المال البشري و تنمية الموارد البشرية في تحليلها على اعتبار البشر وسيلة للتنمية فقط؛

1- وسن عبد الرزاق حسن، إضاءات في التنمية البشرية و قياس دليل الفقر الدولي(مزيد بالأمثلة التطبيقية)، دار الحامد، الأردن، 2013، ص-ص 65-37.

- تسلط مناهج الرفاهية البشرية الضوء على سياسات التوزيع بدل هياكل الإنتاج على أساس أن الناس مشاركون في عملية التنمية ومنتفعين منها؛

- يركز منهج الاحتياجات الأساسية في تحليل مسألة الخيارات البشرية على مجموعة السلع و الخدمات فقط التي تحتاجها السكان المحرومين مثل: الغذاء، الملبس، المأوى، الرعاية الصحية. . .

فرضت هذه الحقائق ضرورة التفكير في بحث تصور جديد للتنمية ينطلق من الإنسان و ينتهي عنده انطلاقاً من القضاء على تقييد الحريات و توسيع دائرة التنمية لتشمل أيضاً الحريات السياسية كما أشار إليها المفكر الاقتصادي أمارتيا سن في كتابه الشهير التنمية صفو الحرية من خلال تظافر جملة الحريات الاقتصادية و السياسية لخلق الفرص الاجتماعية في الحصول على التعليم و الرعاية الصحية و غيرها، و إذا كانت نقطة البداية وفق هذا النهج تكمن في تحديد الحرية على أنها الغاية الأساسية من التنمية، "فإن نطاق التحليل يضفي عليها طابع الترابط الوثيق بين جزئيات الحرية لكونها المنظور الذي يُستَرشد به في عملية التنمية"¹.

و يرجع فضل التنظير لفكرة التنمية البشرية المستدامة إلى الباحثين: محبوب الحق و أمارتيا سن من خلال الجهود التي يبذلانها في برنامج الأمم المتحدة، فهي تقوم على أساس التوزيع العادل للثروة بين الناس و تمكينهم من عيش حياة كريمة خالية من الأمراض، و زيادة معارفهم و قدراتهم الفكرية من خلال التعليم، و التحرر من الجاعة و التمتع بالحريات المدنية و السياسية بشكل منصف دون التضحية بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، و على هذا الأساس يعرفها تقرير التنمية البشرية لعام 1994 على أنها: " نموذج للتنمية يمكن جميع الأفراد من توسيع نطاق قدراتهم البشرية إلى أقصى حد ممكن و توظيف تلك القدرات أفضل توظيف لها في جميع المجالات و هو يحمي أيضاً خيارات الأجيال التي لم تولد بعد، و لا يستنزف قاعدة الموارد الطبيعية اللازمة لدعم التنمية في المستقبل"²، و تم اعتماد أربعة مؤشرات أساسية من قبل الأمم المتحدة لقياس التنمية البشرية المستدامة تتمثل فيما يلي:³

1- دليل التنمية البشرية: حسب تقرير التنمية البشرية لعام 1990 فإنه يتركب من ثلاثة مكونات أساسية تتمثل في:

*** الصحة:** و تعكس أمل الحياة عند الولادة بمراعاة المستوى الصحي؛

1- تقرير التنمية الإنسانية العربية، خلق الفرص للأجيال القادمة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2002، ص 16.
2- رعد سامي عبد الرزاق التميمي، العولمة و التنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، دار دجلة، الأردن، 2013، ص ص 65 - 67.
3- الطاهر لبيب، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص ص 61 - 67.

* التعليم: يقاس من خلال معدل الأمية في صنف الكهول وكذلك معدل القيد المدرسي في كل الأطوار التعليمية؛
* العيش الكريم: يقابل السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد من خلال ناتجه الداخلي الخام.

2- دليل الفقر البشري: أدرجه التقرير العالمي للتنمية البشرية لعام 1997 و يكشف نسبة الفقراء إلى إجمالي السكان بالاعتماد على مكونات دليل التنمية البشرية، ولقد وضع دليل الفقر البشري للبلدان النامية (Iph1)، و دليل الفقر البشري للبلدان المتقدمة (Iph2).

3- دليل التنمية البشرية حسب الجنس: يبرز هذا الدليل الفوارق بين الجنسين ويعتمد هو الآخر على مكونات دليل التنمية البشرية، فإذا كانت الفوارق معدومة يكون هذا الدليل مساويا تماما لدليل التنمية البشرية، وفي حالة وجود فوارق بين الجنسين يكون دليل التنمية البشرية حسب الجنس ضعيفا بالمقارنة مع دليل التنمية البشرية.

4- دليل مشاركة المرأة: وبين هذا الدليل درجة تمكين المرأة ومشاركتها في مجال اتخاذ القرارات، ولقد اعتمده التقرير العالمي للتنمية البشرية عام 1995 لقياس درجة عدم المساواة بين الرجل والمرأة في مناحي الحياة الاقتصادية، و السياسية خاصة فيما يتعلق بنسبة مشاركة النساء في البرلمان والجهاز الحكومي، إضافة إلى الوظائف القيادية الأخرى.

وفي هذا السياق نشير إلى أن مؤشر التنمية البشرية في الجزائر سجل نموا معتبرا ما بين 1990 و 2015، مما جعلها تصنف ضمن الدول التي لها تنمية بشرية مرتفعة حسب تقرير برنامج الأمم المتحدة للتنمية المعد لسنة 2015،¹ حيث استقر مؤشر التنمية البشرية في: 0.745 سنة 2015 مقابل 0.713 سنة 2012 و 0.625 سنة 2000 مع العلم أن القيمة القصوى للمؤشر تقدر بـ: 1 لتحقق الجزائر بذلك تنمية بشرية مرتفعة و تحتل المرتبة الـ: 83 عالميا في سنة 2015 ضمن 188 بلد.

المطلب الثاني: استراتيجية تنمية الموارد البشرية

إن صياغة استراتيجية فعالة لتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسات يفتح مجال البحث في دراسة إدارة التغيير التنظيمي لإحراز التعلم الفردي و الجماعي بالتركيز أكثر على عملية التدريب وفق مراعاة أسس الشق الأخلاقي لتجاوز النقائص و السلبيات المطروحة على صعيد النظم الاقتصادية الجائرة، وكذلك التصميم لثقافة تنظيمية مشجعة على الابداع وحرية التصرف المسؤول كمدخل استراتيجي يتصف بالاستباقية في الاستجابة

1- مقال تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2016/07/19 على الموقع الإلكتروني التالي:

التنمية البشرية في الجزائر/ <http://ar.wikipedia.org/wiki/الجزائر>

2- تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التنمية البشرية: تنمية للجميع، مرجع سبق ذكره، ص 23.

لمختلف الضغوط التنافسية وتغطية النقص الواردة في قدرات و مهارات الأفراد العاملين، ومن أجل ذلك تبقى عملية نمذجة استراتيجية ملائمة لتنمية الموارد البشرية رهينة التعلم المستمر .

الفرع الأول: تطور استراتيجية تنمية الموارد البشرية

في نهاية القرن العشرين وضعت إدارة التطوير التنظيمي منظورا ناضجا لإدارة التغيير يتصف بكونه أكثر مرونة من برامج التغيير المقررة في السبعينات من القرن الماضي،¹ وظلت هذه الإدارة تجريبية و تطلعية تتأثر بالتحليلات التفسيرية، إلى أن أصبحت أكثر وعيا بالديناميكيات السلوكية التي أثرت على التغيير. ومع تغير المؤسسات في تسلسلها الهرمي، تقليص حجمها تم نقل مسؤولية إدارة التغيير إلى مستوى إداري أدنى يضم المديرين المتوسطين والمشرفين وقادة الفرق مع التأكيد على التسليح ببرامج معبأة مسبقا لإدارة التغيير في كل المستويات الإدارية، غير أن البرامج الوصفية تركز على أساس نظريات غير ناضجة كما تنقل إلى الوعي التحليلي، والتشخيص التنظيمي، والصرامة المنهجية فهي مدفوعة برؤية قصيرة الأجل يبحث المديرون على أساسها في سبل إصلاحها سريعا من الناحية التقنية، و هو ما يتطلب القدرة على تطوير الإمكانيات اللازمة من خلال تطبيق الخيال والمعرفة المناسبة والمهارة والرعاية، ومن هذا المنطلق برزت قضية استراتيجية تنمية الموارد البشرية من أجل إحراز التقدم في إدارة التغيير المستير والمنهجي والأخلاقي الذي يضع الموارد البشرية في طليعة جدول أعمال التغيير، و تجمع استراتيجية تنمية الموارد البشرية بين ثلاثة أشياء:

- إدراك التعقيدات القائمة في إدارة التغيير؛
- الخروج بمفهوم تنمية الموارد البشرية من أعماق برامج التدريب؛
- ترقية منظور التطوير التنظيمي لتوجيه أفضل للمؤسسات خلال القرن الحادي والعشرين.

ونتيجة للأساليب المستخدمة تم تطوير استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال علاقة تشخيصية مشتركة بين المسؤول عن التغيير ومختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة، وعلى النقيض من ذلك تميل النهج المبرمجة إلى رؤية المسؤول عن التغيير (يشير داخليا إلى مدير الجودة أو ما يعادله، و يشير خارجيا إلى الاستشاري الذي تقوم المؤسسة بشراء خبراته والاستعانة به) كخير يمثل دوره في تحديد التغييرات المهمة. وتنظر استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى الأنشطة الرئيسية للمنظمة ممثلة في العمليات البشرية، وهذا يعني أنه من أجل إعادة تحديد المهام، فإنه من الضروري إعادة تحديد العمليات البشرية، غير أن ذلك يتطلب اعترافا بأن المؤسسة هي في واقع الأمر "نظام تفاوضي"، و هو ما يقود إلى معرفة النهج التفسيرية التي يقوم عليها تحليل الثقافة، وعلى النقيض من ذلك فإن

¹ - Jim Grieses, Strategic Human Resource Development, SAGE Publications, London, 2003, p 91.

النهج المبرجة تميل إلى اعتماد موقف أحادي من خلال افتراض أنه ينبغي أن يكون هناك مصدر وحيد للسلطة والولاء داخل المؤسسة، ونظرا لأن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تنظر إلى المؤسسات باعتبارها نظم متعددة وليست نظم موحدة، فإنها ترى بأن الاتفاق بين مختلف الثقافات الفرعية تخضع لحالة من المفاوضات الدائمة وبما أن هذه المسألة مركبة بالنسبة لتنمية استراتيجية الموارد البشرية¹، فإن مهارات وكفاءات مسؤول التغيير هي أمر بالغ الأهمية لتحقيق التغيير الناجح وعقد الاتحادات ذات المصالح المختلفة. وعلى النقيض من ذلك تميل رؤية النهج المبرجة إلى دور القيادي التحويلي بوصفه العامل الذي يقود التغيير في المصلحة المشتركة. ويتضح دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأفراد والمؤسسات من خلال التعلم الفردي والتنظيمي بدلا من التدريب كسمة مركبة لعملية التغيير.

تعزز استراتيجية تنمية الموارد البشرية القيم الإنسانية، وقد شدد نهج التطوير التنظيمي الذي اتبعه كل من French & Bell على التمكين التنظيمي من خلال القيم المصممة لتسهيل الرؤية، والتعلم التنظيمي وحل المشاكل في مصلحة الإدارة التعاونية لثقافة المؤسسة، ووفقا Cumming & Huse تلعب القيم دورا رئيسيا في التطوير التنظيمي، حيث أنه مؤخرا تم استكمال القيم التقليدية التي تعزز الثقة والتعاون والانفتاح مع قيم الفعالية التنظيمية والإنتاجية ومع ذلك توجد تضاربات واضحة بين الأهداف الشخصية والاحتياجات التنظيمية التي تؤدي إلى "معضلات قيمة" و "تضارب في القيم"، ولسوء الحظ أن محاولة إيجاد التوازن بين الحلول الأكثر تمكينا من جهة والاحتياجات التنظيمية من جهة أخرى أصبحت معضلة رئيسية لمستشاري التطوير التنظيمي، ومع ذلك، تبرز استراتيجية تنمية الموارد البشرية أهمية الإطار الأخلاقي في المساعدة على تغيير العوامل التي تؤدي دورا إيجابيا في تيسيرها، وتظهر القضايا الأخلاقية في القضايا التالية:

- اختيار التدخل؛
- استخدام المعلومات؛
- حجب الخدمات؛
- الاعتماد على العميل؛
- اختيار المشاركة؛
- التحكم في العميل.

¹ - Jim Grieses, Strategic Human Resource Development, Op.Cit, p p 95-98.

وفي ضوء الاتجاهات الأخيرة التي شهدتها الاقتصاد العالمي بما في ذلك احتدام المنافسة، تقليص حجم المؤسسات، خلق العاملين الأساسيين و الثانويين، بروز المؤسسات المرنة، يواجه المهنيون في مجال استراتيجية تنمية الموارد البشرية مشاكل مختلفة قائمة على زيادة القيمة الإنتاجية و ضمان مستوى راقى من الإنسانية للتعامل معها كعملية ديناميكية تعدل من السلوك في إطار استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية مكونة من أربعة أنماط:¹

- المبادرة؛
- تتطلب هذه المبادرة تغيير العمليات التنظيمية الحرجة؛
- مدى تأثير هذه العمليات التنظيمية الحرجة على السلوكيات الفردية؛
- تأثير السلوكيات الفردية على النتائج التنظيمية.

ولقد برزت استراتيجية تنمية الموارد البشرية لسببين أساسيين هما: المناخ الجديد للرأسمالية غير المنظمة، و التطورات الداخلية المتعلقة بالتطوير التنظيمي، و تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى التوجه نحو الثقافات التنظيمية التي تتميز بالإبداع والتعلم و من الصور الحديثة لها التركيز على المعرفة في التعلم الشخصي والتنظيمي كأمر أساسي لتحقيق النمو في المستقبل وتطوير المؤسسة، والسبب الرئيسي في ذلك هو أن التغيير أمر حتمي في ظل توقعات السوق المتغيرة والطلب على المنتجات الجديدة و هو ما يستدعي الانتقال التدريجي من الاعتماد على رأس المال و الكثافة العمالية إلى المعرفة المكثفة، لأن العمل المعرفي ينطوي على خلق مفاهيم جديدة في طبيعة المؤسسات أو الأسواق وتطبيقها من قبل المؤسسة في تقنياتها، منتجاتها أو عملياتها،² و هو ما يمكننا ملاحظته في طبيعة العمل المعرفي في بيئات تتسم بتكنولوجيات عالية، ويرجع بعض المفكرون أسباب ظهور المؤسسة كثيفة المعرفة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للتنظيم المرن، حيث تشير الأدلة إلى أن المؤسسات سرعان ما تحول إلى مجتمعات معرفة ولذلك يجب توسيع منظور إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذا التغير، و يتضح ذلك في استجابة إدارة الموارد البشرية منذ ظهورها لمطالب المؤسسة كثيفة المعرفة، مما أدى إلى التعمق في العديد من القضايا المتعلقة بالمؤسسة المرتبطة بما في ذلك العمل على ضمان وجود إمدادات كافية من العاملين في مجال المعرفة عن طريق تحديد عددهم، تنميتهم وتقييمهم، و القدرة على تحفيزهم ومكافأتهم في مجال المعرفة من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاجية، تعزيز الجودة و القدرة على هيكلة المؤسسة لتسهيل الانتقال إلى تغيير تنظيمي جديد، وعليه يمكننا اعتبار استراتيجية تنمية الموارد البشرية حلا تنظيميا للقضايا الاستراتيجية المعاصرة و التي

¹ - Jim Grieses, Strategic Human Resource Development, Op.Cit, p 97.

² -Ibid, p p 108-109.

تشتمل على ظهور التكنولوجيا الجديدة، التركيز على الجودة، تدويل الأعمال، توفير الموارد، والحاجة إلى مؤسسات أكثر مرونة واستجابة.

أما Hall فقد عرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية في سنة 1984 على أنها: "تحديد المهارات المطلوبة والإدارة الفعالة للتعليم فيما يتعلق باستراتيجية الأعمال في المستقبل"¹، بينما عرض Walton تعريفاً آخر لها سنة 1999 على النحو التالي: "تتضمن استراتيجية تنمية الموارد البشرية إدخال، تخلص، تعديل، توجيه العمليات بطريقة تمكن جميع الأفراد والفرق بالتزود بالمهارات والمعارف والكفاءات التي يحتاجون إليها لإنجاز المهام الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم في المؤسسة"، في حين وصفها Harrison سنة 2000 على أنها: " رؤية واضحة لقدرات الأفراد وإمكاناتهم ضمن الإطار الاستراتيجي العام للأعمال " من أجل بلوغ الأهداف وتعزيز قدرة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في إطار متماسك وشامل لتنمية رأس المال الفكري وتعزيز التنظيم، وذلك من خلال خلق ثقافة للتعليم الفردي والجماعي بصورة تدار فيها المعرفة بشكل منهجي مع الأخذ بعين الاعتبار تطلعات واحتياجات الأفراد بما في ذلك زيادة فرص العمل داخل المؤسسة و خارجها كمدخل مهم في سياسة تنمية الموارد البشرية. وفي هذا السياق تتطلب ممارسة النشاط في بيئة الأعمال استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية باعتبارها مورد أساسي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة، فتنمية العنصر البشري تلعب دوراً استراتيجياً في ضمان كفاءة الموظفين و تلبية متطلبات الأداء و الاحتياجات التنظيمية، كما أن لها أهمية في تشكيل الاستراتيجية الشاملة للمؤسسات وتمكينها من الاستفادة الكاملة من استراتيجيات الأعمال الناشئة، و بذلك يمكننا اعتبار تنمية الموارد البشرية استراتيجية استباقية مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي والتغيير الثقافي على خلاف وجهة النظر التقليدية للتدريب والتنمية التي تشتمل على رد الفعل و التعديلات الجزئية للاستجابة لمشاكل محددة، و لذلك يجب أن تستجيب وظيفة تنمية الموارد البشرية للضغوط التنافسية والتكنولوجية الهامة على اعتبار أن المصدر الوحيد للميزة التنافسية نابع من قدرة المؤسسة على التعلم بسرعة أكثر من غيرها، حيث لا يحدث التعلم بشكل تجريدي داخل المؤسسة ولكن في عقول الأفراد والجماعات و لهذا السبب تحدث Peter Drucker سنة 1993 عن مجتمع ما بعد الرأسمالية وأكد على القيمة الحقيقية للأفراد ضمن الأصول الرأسمالية للمؤسسة، لأنه بالإمكان أن تزيد قيمتها على خلاف الأصول الرأسمالية

¹- Michael Armstrong, A Handbook Human of Resource Management Practice, Kogan Page, 10th Edition, London, 2006, p 533 - 534

الأخرى التي يمكن أن تنخفض قيمتها مع مرور الوقت، ولهذا السبب هناك تركيز متزايد من منظور استراتيجي على الاستثمار في الأصول البشرية من خلال تدريبها وتنميتها لتحقيق ما يلي:¹

- 1- الاستجابة للتحديات والفرص من خلال تحديد وتنفيذ طرق تنمية الموارد البشرية؛
- 2- تحديد أدوار الأفراد، المشرفين، المديرين التنفيذيين وكبار المديرين و مجالات مشاركتهم في تنمية الموارد البشرية؛

- 3- إدارة المبادئ التوجيهية التشغيلية التي تفسر أسباب الاستثمار في تنمية الموارد البشرية؛
- 4- نشر المعلومات التي تفسر التدريب، التعليم والتنمية وفرص التعلم المتاحة للموظفين؛
- 5- تبيان السياسة العامة لوصف العلاقة بين أهداف المؤسسة و وظيفة تنمية الموارد البشرية؛
- 6- توعية الموظفين الجدد والمحتملين بالعلاقات العامة الإيجابية لتغطية بعض النقص في المهارات؛
- 7- التقييم المستمر لفرص التعلم و التنمية للموظفين لتمكينهم من التقدم في حياتهم المهنية ودعم النمو التنظيمي؛
- 8- تقييم وظيفة تنمية الموارد البشرية على أساس متطلبات الاستراتيجية و الأهداف والغايات المحددة بوضوح؛
- 9- التنسيق بين التدريب، التعليم و التنمية ضمن عملية منهجية.

يتضح لنا من خلال ما سبق أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية يجب أن تتضمن رسالة واضحة تؤثر بشكل مباشر على القرارات و التصرفات التي من شأنها تعظيم الإسهام في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، فالخطة الاستراتيجية تؤثر على وجود و إدارة وظيفة تنمية الموارد البشرية بينما الخطة التكتيكية تترجم الرسالة إلى تصرفات كما تهتم بالمهارات و وسائل توفيرها من خلال البحث في أسباب مشكلاتها و إيجاد الحلول المناسبة لها و تضم الخطة الاستراتيجية النقاط الأساسية التالية:²

- الرؤية؛
- الرسالة؛
- قاعدة بيانات لتخطيط تنمية الموارد البشرية؛
- تطبيق الاستراتيجيات و التكتيكات؛
- جداول التنفيذ الفعلي؛
- الملاحظة و المتابعة؛

1 - John P Wilson, Human Resource Development: Learning for individuals and organizations, Op.cit. p p 11-13.

2- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 55- 56.

- التقييم و معرفة نتائج العمل؛
- مداخل إعادة الهيكلة و المراجعة.

الفرع الثاني: نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

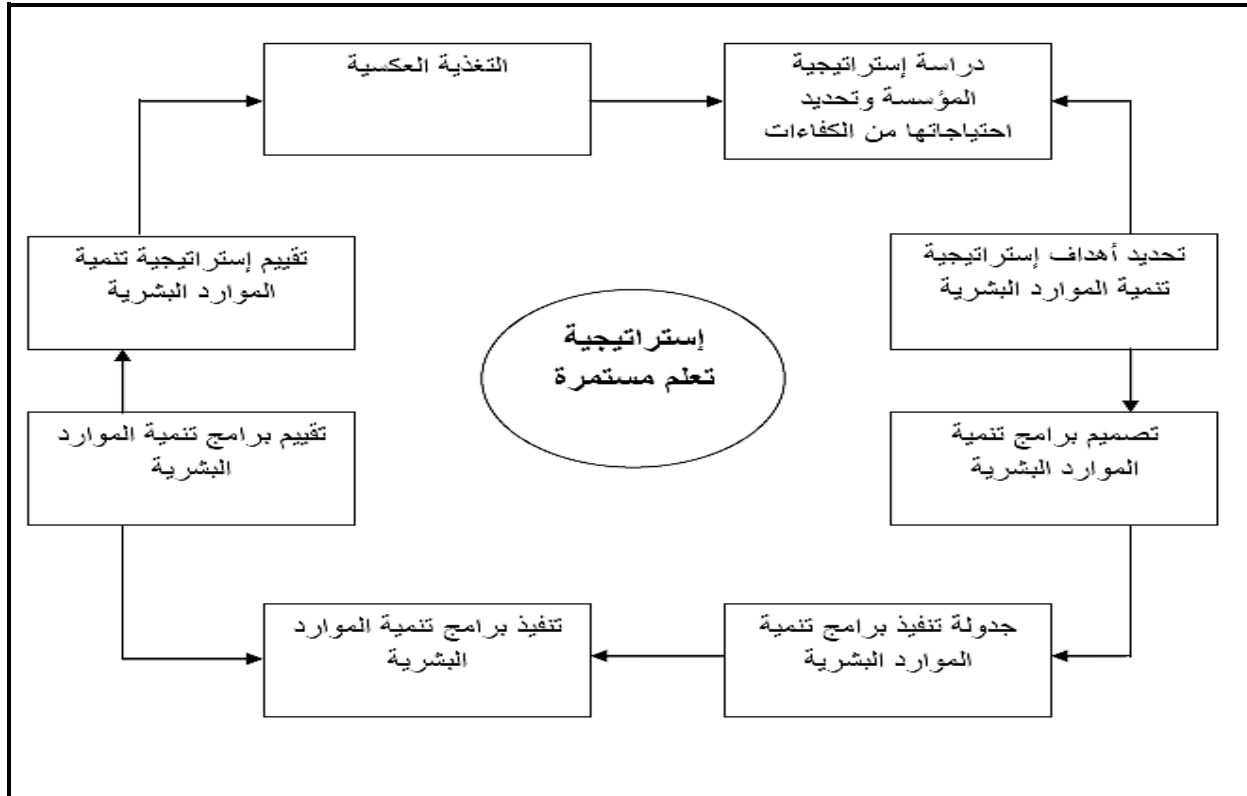
يتبع تصميم و بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية أحد النموذجين التاليين:¹

1- نموذج الدائرة المستمرة: وفق هذا النموذج يتم غرس ثقافة التعلم المستمر بغية تنمية المورد البشري العامل لمجارات التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، بما يحقق الاستجابة المطلوبة لها و التكيف معها على مستوى التنظيم بخصوص توفير الكفاءات الفردية و الجماعية المتعلمة و ذلك بتتبع المراحل التالية:

- التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية من الكفاءات والمهارات البشرية بما يلائم إثراء ثقافتها التنظيمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- الصياغة الواضحة و الموضوعية لأهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية والتي تكامل ضمينا مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة و تغطي حاجياتها اللازمة من الكفاءات البشرية و البرامج التدريبية المناسبة للتغيير المخطط؛
- البرمجة الزمنية الكافية لبرامج تنمية الموارد البشرية حسب أولوياتها وفقا لمدى الحاجة إلى تنفيذها؛
- التنفيذ و المتابعة المستمرة لخطوات هذه البرامج التنموية لرصد أي انحراف ممكن الوقوع فيه و تصحيحه في وقته؛
- تقييم النتائج المحققة فعلا مع الأهداف المحددة مسبقا للبحث في أسباب نشوء الفجوة بينهما و علاجها بسرعة؛
- التقييم الشامل لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية انطلاقا من تجميع نتائج البرامج التطبيقية، تصنيفها و تحليلها لتحديد جوانب القوة و الضعف عن مدى جاهزية المؤسسة و قدرتها على إدارة أشكال التغيير المختلفة سواء كانت فنية أو تقنية مرهونة بكفاءة الموارد البشرية المتوفرة لديها، والشكل التالي يلخص أهم الخطوات المنهجية السابقة كما يلي:

1- سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، صص 60-62.

شكل رقم 19: صياغة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بناء على نموذج الدائرة المستمرة.



المصدر: سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 61.

2- النموذج التشخيصي: يتناول هذا النموذج موضوع تنمية الموارد البشرية من منظور استراتيجي محظ، بحيث يستهدف ذلك التنوع في كفاءات الموارد البشرية انطلاقاً من حصر أهم الاحتياجات التدريبية في ضوء رسالة المؤسسة وكذا استشراف مستقبلها على الأداء الكلي بما في ذلك الأداء المالي، كأداة معتبرة لمجابهة التغيرات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل للتعليم الاستراتيجي

بالاستناد على أدبيات الإدارة الاستراتيجية في مجال تنمية الموارد البشرية يمكننا التأكيد على أهمية هذا المدخل الاستراتيجي والذي لاقى اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة باعتباره أصبح يمثل نظام استراتيجي فعال يتيح للمؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص فرصة للتعليم الدائم بهدف تحسين إنتاجيتها و تطوير قدراتها البشرية

لمواجهة حالات التغير المستمر على الصعيدين التنظيمي و الاستراتيجي، بحيث يتكون نظام استراتيجية تنمية الموارد البشرية على ما يلي:¹

1- المدخلات: تضم برامج تدريبية شاملة يقوم على نجاحها موردين أكفاء يوفرون كافة الموارد المالية و المستلزمات التدريبية الخاصة بتغطية الحاجات التدريبية الملزمة لنجاح الاستراتيجيات المستقبلية الخاصة بتطوير أداء الموارد البشرية الخاضعة لها؛

2- الأنشطة: تقسم بين الفعاليات والأنشطة التعليمية التي يشارك في القيام بها المدربون المكلفون بإدارة و مراقبة العملية التدريبية، و الأفراد المدربون بوصفهم الطرف المستفيد من مضمون و أهداف هذه البرامج التدريبية بما فيها التحكم صحيح في تأدية الأعمال الحالية وتعلم الأشياء المستقبلية؛

3-المخرجات: تتمثل في حصيلة النتائج المترتبة عن مختلف الجهود المبذولة في سبيل نجاح استراتيجية تنمية الموارد البشرية بما فيها العملية التدريبية، والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين أداء مواردها البشرية كمورد استراتيجي يصعب تقليده في تأدية مهامه الحالية و المستقبلية اللازمة لإنجاح الخطط الاستراتيجية المعتمدة؛

4-التغذية العكسية: تشير إلى الارتداد الايجابي و السلبي الممتد من البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة في شكل تقييم حقيقي لفعالية البرامج التنموية و درجة الاستفادة منها في ترقية مستوى العاملين، بما يتيح مجالاً أفضل للبحث في النقائص وتحديد الثغرات البسيطة و المركبة من أجل معالجتها في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: أهمية تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية

تصدر عملية تنمية الموارد البشرية مكانة مهمة في ترقية أداء المؤسسات الاقتصادية وتحسين تنافسيتها، ذلك أن العنصر البشري يشكل قوة استراتيجية لمواكبة حركية التنمية وبلوغ أهداف أنظمة العمل المبكرة لاسيما تلك التي تتعلق بتغطية الاحتياجات التنظيمية، وكذلك بناء القدرة الاستراتيجية اللازمة لعرض صورة ذات مصداقية للمؤسسات أمام الأطراف ذات المصلحة، وهو ما ينعكس ايجاباً على تحقيق الرفاهية الاقتصادية وتحسين مستوى معيشة الأفراد.

1- نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص 130.

الفرع الأول: تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية

تعتبر تنمية الموارد البشرية عنصرا داعما للاستراتيجية فهي تشكل قوة رئيسية في بنائها وعاملا مهما لنجاح العمليات، وعلى الرغم من تعدد المداخل المتعلقة بالدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية فإنها تتمحور بالأساس حول التدريب في كونه يلعب دورا داعما في عملية التنمية، بحيث يوجد تناسبا بين مبادرات تطوير خبرة الموظف والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ويعتبر الربط بين استراتيجية الاعمال و تنمية الموارد البشرية الأساس في الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية، وفي هذا السياق يفترض كل من Jones & Jacobs الحجة التالية: " يجب أن ندرك أن خبرة الموظف هي العامل الحيوي والديناميكي للمؤسسات في ظل الاقتصاد الجديد، و لا معنى لذلك ما لم يتم تطوير المؤسسة بطرق تستجيب لاحتياجات العمل"، وهناك عاملان أساسيان يؤثران على تطوير و تنمية الموارد البشرية وهما:¹ تكنولوجيا المعلومات، و الميزة التنافسية المستدامة التي توفرها خبرة القوى العاملة إذ يعمل هذان العاملان معا للحفاظ على قوة عمل عالية الكفاءة وتحقيق مزايا تنافسية، فالمؤسسات تبني تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لتحسين الكفاءة العامة ولتخفيض التكاليف من خلال الطريقة التي يتم دمجها بشكل شامل في العمليات الرئيسية كفرصة للتحويل الناجح في العمليات التقليدية، بحيث يتم تطبيق تكنولوجيا المعلومات في كافة المجالات الصناعية الكبرى و الخدمات كوسيلة لنقل المعلومات الحاسمة إلى نقطة اتخاذ القرار بسرعة وتحسين الجودة الشاملة وتوقيت العمليات التجارية الرئيسية، إلا أن استخدام تكنولوجيا المعلومات بنجاح لتحسين أداء الأعمال لن يتحقق من دون توفر موارد بشرية بدرجة عالية من الكفاءة لتنفيذ أنظمة العمل المبتكرة والاستفادة منها، و من ثم ترتب تنمية الموارد البشرية في موقع استراتيجي لضمان الخبرة المطلوبة والاستفادة منها بشكل فعال، على اعتبار أن الموارد البشرية في نهاية المطاف هي الموارد الوحيدة القادرة على الإبداع و الحفاظ على التكيف وتجديد المؤسسات رغم ظروف السوق المتغيرة عن طريق تطوير خبرة الموظفين في جميع المستويات كمصدر لا ينضب من الأفكار لتحقيق المزيد من الابتكار وزيادة الإنتاجية، وأيضا الاستثمار في التعليم والتدريب والمعرفة لخلق ميزة تنافسية مستدامة كعامل محفز للنمو. إن لتنمية الموارد البشرية دور مهم في فهم العلاقة بين تطوير خبرات الموظفين و الاستراتيجية المتبعة فهي بذلك تلعب دورا حاسما في دعم الاستراتيجية و توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف العمل، بحيث تسمح بممارسة النفوذ الاستراتيجي في تشكيل الاتجاه المستقبلي للمؤسسة و هو ما يتطلب مستويات عالية من الخبرة للاستفادة بشكل كامل وسريع من الفرص الناشئة لنمو

1- Richard A. Swanson, Elwood F. Holton III, Foundations of Human Resource Development, Op.cit. p p 340 - 350.

الأعمال، ويمكن النظر إلى تنمية الموارد البشرية كقوة رئيسية في ظهور و تشكيل استراتيجية العمل من منظور عالمي خاصة و أن بناؤها يعد أمرا في غاية الخطورة في ظل ظروف العمل المضطربة التي تجبر أصحاب القرار أحيانا على إعادة صياغة الاستراتيجية والبحث عن الكفاءة و تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة في جميع مستويات المؤسسة حتى تكون أكثر نجاحا و قادرة على التكيف السريع مع تغير الأحداث والفرص الناشئة، و في خضم صياغة الاستراتيجيات الناشئة تعد تنمية الموارد البشرية أفضل طريقة لدراسة الفرص المتاحة وتحديد المتطلبات الرئيسية للأداء و التي تتطلب حتما مستويات عالية من الخبرة للاستفادة بشكل كامل و سريع من فرص النمو عندما تكون متاحة، و حتى تخلق وظيفة تنمية الموارد البشرية قيمة استراتيجية للمؤسسة ينبغي أن تتميز بثلاثة خصائص أساسية، تهتم الخاصيتان الأولى و الثانية بكيفية تنميتها في حين تركز الخاصية الثالثة على طبيعة الاستراتيجية التي تتفاعل معها و يمكن عرض هذه الخصائص فيما يلي:¹

1- متجذرة في الاحتياجات و تحسين نتائج الأداء: إن تنمية الموارد البشرية تخدم مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة للمؤسسات كما تعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية لها و ذلك من خلال تطبيق البرامج الهادفة إلى تلبية احتياجات التنمية الشخصية للأفراد و الاحتياجات التنظيمية في إطار الجهود الكلية لتنمية الموارد البشرية، وتمتد جذور احتياجات الأداء الحقيقية في نهاية المطاف إلى العمليات الأساسية المرتبطة بزائن المؤسسة و القائمة على كفاءاتها المتميزة؛

2- توفير المصدقية و الاحترام بين أصحاب المصلحة الرئيسيين من خلال إظهار القدرة الاستراتيجية: إن الاستناد على الأداء وحده غير كاف لإثبات الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، وإنما يجب أن ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها قيمة استراتيجية إن كانت تترجم على أنها قدرة استراتيجية حقيقية، و من مظاهر القدرة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية أن تكون هذه الأخيرة قادرة على خلق المبادرات التي تدعم الاستراتيجية، بحيث تستند القدرة الاستراتيجية على فلسفة تنمية الموارد البشرية في المتابعة المرنّة لتحقيق الأهداف طويلة المدى، والتأكيد على أهمية الأفراد كمورد تنظيمي أساسي يستخدم الموارد الأخرى بعقلانية لتحقيق الأهداف المسطرة، أما تخطيط تنمية الموارد البشرية فيجب أن يشتمل على بعدين أساسيين يمثل البعد الأول في ادماج المعرفة و التعليم في مفاهيم وأساليب التخطيط الاستراتيجي ونظم التفكير المسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي، في حين يتلخص البعد الثاني في الدور الفعال لخبراء تنمية الموارد البشرية من خلال مشاركتهم المباشرة في عملية تخطيط الأعمال؛

1 - Richard A. Swanson, Elwood F. Holton III, Foundations of Human Resource Development, Op.cit. p p 354-358.

جدول رقم 12: تسلسل نضج تنمية الموارد البشرية في المؤسسات.

المستوى	الخصائص
- لا توجد تنمية موارد بشرية منهجية.	- لا توجد تنمية موارد بشرية مدروسة بالمعنى الهيكلي أو التنموي، والاعتماد الكامل على الصدفة.
- تنمية موارد بشرية معزولة وتكتيكية.	- أنشطة تنمية الموارد البشرية هيكلية وتنموية غير أنها رد فعلية ومركزة على حل المشاكل.
- تكتيكات متكاملة، منسقة، هيكلية وتنموية.	- أنشطة تنمية الموارد البشرية محددة، هيكلية، تنموية، متكاملة، ومنسقة.
- توجد استراتيجية تنمية الموارد البشرية لتنفيذ سياسة المؤسسة.	- استراتيجية تنمية الموارد البشرية تدعم تنفيذ سياسة المؤسسة وتوفر إطارا للتكتيكات الهيكلية والتنموية.
- تدخلات استراتيجية تنمية الموارد البشرية في صياغة السياسة المؤسسية.	- توجه استراتيجية تنمية الموارد البشرية لصنع القرارات المؤسسية، إدارة المعرفة وتخطيط الموارد.
- تنمية استراتيجية إدارة السياسة المؤسسية.	- عمليات تنمية الموارد البشرية توجه عملية رسم السياسة المؤسسية وتوفر إطارا لها.

المصدر: جينفر جوي- ماثيوز وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاحي، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النشر العربية للنشر، القاهرة، 2008، ص 54.

الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية على صعيد الاقتصاد الوطني

منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي تزايد الاهتمام بمجال تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الاقتصادي على المستويين الوطني والدولي خاصة مع ظهور العولمة وزيادة معدلات التجارة الدولية، ارتفاع مستويات البطالة، العجز في الميزانيات الوطنية، المقارنات الدولية لمستويات التعليم والتدريب، وتطوير التكنولوجيات الجديدة، وفي إطار تشابك هذه المتغيرات أصبحت الحاجة ملحة لتشجيع التعليم والتدريب لأغراض زيادة الناتج الوطني وتعزيز الرفاه الاقتصادي، وبذلك تم توسيع دائرة التقدم الشخصي وإنماء الموارد الفكرية للدول، ففي عام 1776 بحث آدم سميث من خلال كتابه ثروة الأمم في طبيعة وأسباب الثروة حيث لاحظ أنه كان للأفراد ذوي المكانة العالية والدخل المرتفع فرصة الحصول على التعليم، على خلاف غيرهم من الفقراء الذين اضطروا إلى بدء العمل في

مرحلة الطفولة المبكرة جدا، كما أكد أيضا أن التعليم ليس له تأثير حضاري فقط ولكنه يتيح أيضا للأفراد الذين لديهم ولو حد أدنى من التعليم الأولي إمكانية تحقيق إنتاجية أكبر من خلال استخدام مكتسباتهم الفكرية في المهن التي يمارسونها،¹ فتنمية الموارد البشرية لا تهتم بتطوير وصقل المهارات والقدرات البشرية فقط بغرض تعزيز النمو والكفاءة الاقتصادية، بل تشمل أيضا مختلف المجالات الاجتماعية، الثقافية و النفسية التي تساعد الفرد على تحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي و عيش حياة أفضل، و عليه تتجلى لنا العلاقة التكاملية بين الموارد البشرية والتنمية ذلك أن التنمية الشاملة لا يمكن تحقيقها في ظل غياب الموارد البشرية المؤهلة باعتبار الإنسان وسيلة التنمية و هدفها في آن واحد،² و لذلك وجب الاهتمام بالموارد البشري و تحسين ظروف معيشته، مع تنمية مهاراته التي تساعد على تحسين أدائه و تحقيق التنمية كاستراتيجية حيوية لزيادة تنافسية المؤسسات و استمرارية النمو الاقتصادي في الدولة.

المبحث الثالث: الطرق الحديثة لتنمية الموارد البشرية

على خلاف الرؤية التقليدية لتنمية الموارد البشرية و المعتمدة على التدريب كعملية جوهرية في تطوير قدرات و خبرات الأفراد، تتمحور الرؤية الحديثة في هذا المجال على تبني مدخل التدريب المكثف و الموجه بالخصوص إلى الشريحة الضيقة من الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية باعتبارها رأس المال الحقيقي القادر على ضبط سلوكيات مختلف الفئات الأخرى و تحويل المعرفة بين كل المستويات داخل المؤسسات، ولا تقتصر إدارة الموارد البشرية على هذا المدخل فقط وإنما تدعمه بتوثيق روابط العلاقة القائمة على تحفيز العاملين وتنمية مساهمهم الوظيفي في حدود تحسين أدائهم و تقييمهم بشكل مستمر.

المطلب الأول: التدريب و تنمية الكفاءات البشرية

تتعدد أصناف تدريب الموارد البشرية بين التدريب الأساسي، المهني، الإضافي، الداخلي، الخارجي و النظامي، وعلى الرغم من هذا التنوع فإن الغاية الأساسية منه تكمن في تحصيل المعارف و اكتساب المهارات المطلوبة لترقية الأداء البشري واستشراف المستقبل في ظل عدم توافر المعلومات الكافية في بيئة عدم اليقين، و لهذا الغرض يصمم البرنامج التدريبي وفق مراحل منهجية تستهدف كل واحدة منها حل مشكلة معينة.

1 - John P Wilson, Human Resource Development: Learning for individuals and organizations, op.cit. p 89.

2- لعلى بوكيش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، مرجع سابق، ص ص 54-55.

الفرع الأول: تعريف التدريب وأنواعه

يحتل التدريب مكانة هامة ضمن الأنشطة الادارية فهو يؤدي إلى زيادة الكفاءة الانتاجية وتحسين أساليب العمل كما أنه يعمل على تنمية الكفاءات البشرية بما يحقق أهداف المؤسسة ويمكن تعريفه على أنه: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أعمالهم"¹، كما يهدف إلى تحقيق النقاط التالية:²

– صقل مهارات وقدرات الأفراد و أكسابهم المعارف الوظيفية المتخصصة التي تتعلق بأساليب تأدية العمل على أحسن صورة؛

– تعديل السلوك الفردي والجماعي وتحسين أساليب الأداء؛

– تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع وتحسين كفاءة الأفراد الانتاجية.

ويقسم وفقا لنمطه ومجالاته إلى عدة أصناف يمكن حصرها في الأنواع التالية:³

1- التدريب الأساسي: ويمثل الخطوة الأولى في عملية اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة في أداء عمل معين،

بحيث يهتم هذا النوع من التدريب بتنمية الاتجاهات وفق نموذج متكامل من المعرفة والمهارة اللازمة لأداء المهنة؛

2- التدريب المهني: وهو مجموعة الأنشطة التي تستهدف تدعيم معارف العمال للرفع من مستواهم ومهاراتهم بالاعتماد على التلمذة الصناعية، التدريب الأساسي والتدريب السريع؛

3- التدريب الاضافي: ويمثل شق تكميلي من التدريب المهني يهدف إلى تحصيل المؤهلات المعترف بها بعد القيام بالتدريب الأساسي؛

4- التدريب داخل المؤسسة: ويتضمن البرامج التدريبية المصممة داخل المؤسسة أو خارجها على أن يتم تنفيذها في إطار حدود المؤسسة؛

5- التدريب خارج العمل: يطبق هذا النوع خارج الوحدة التدريبية لاعتبارات متعلقة باكتساب مهارات العمل بعيدا عن موقع العمل كتدريب الطيارين مثلا؛

1- عمر و صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 437.

2- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2012، ص 112.

3- بلقاسم سلاطينية وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص ص 98-99.

6- التدريب النظامي: يتم في مركز متخصص للتدريب و يتكون من التدريب الأساسي الذي يتم على مستوى ورشات خاصة مزودة بالوسائل التدريبية اللازمة، و التدريب من خلال المحاكاة و غيرها من أنواع التدريب الأخرى.

الفرع الثاني: الخطوات الأساسية في تدريب الموارد البشرية

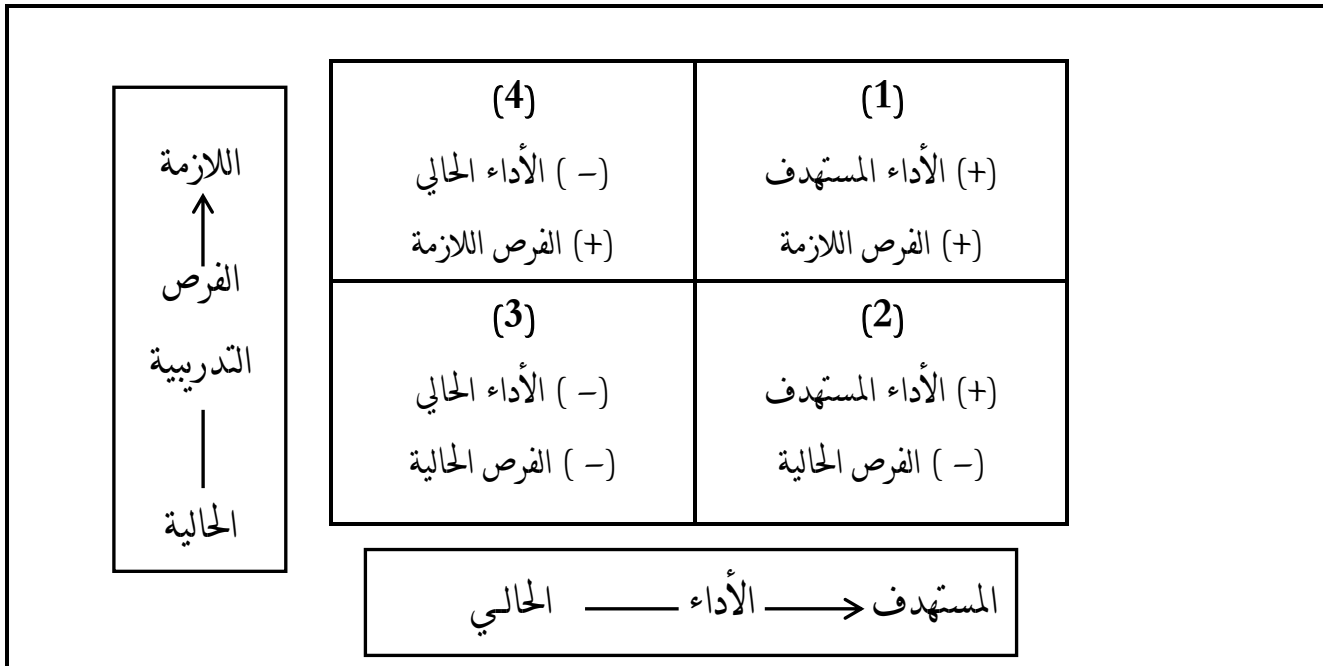
تعتبر فكرة تحليل الاحتياجات التدريبية جديدة نسبيا و قد كان ظهورها في منتصف السبعينات من القرن الماضي حيث شهد هذا الموضوع العديد من النقاشات على الصعيدين النظري والعملي على حد سواء، و يتطلب تحليل الاحتياجات أولا المعرفة الدقيقة للأوضاع المهنية وتحديد الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة و التي تعتمد بصفة خاصة على طبيعة المهام التي يقوم بها الأفراد،¹ و يقوم المعنى الحقيقي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على محورين أساسيين هما:²

1- محور الأداء؛

2- محور الامكانيات و الفرص التدريبية.

يشكل هذان المحوران مصفوفة الموقف الاداري لتحديد الاحتياجات التدريبية و التي يبينها الشكل التالي:

شكل رقم 20: مصفوفة الموقف الاداري لتحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002، ص 147.

1- Christophe Parmentier, L'ingénierie de formation: Outils et méthodes, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2008, p 156.

2- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002، ص 147.

المربع الأول: يشير إلى المؤسسات المتميزة في الأداء ذات الامكانيات المادية و البشرية العالية التي توفر لها الفرص التدريبية اللازمة؛

المربع الثاني: يضم مجموعة المؤسسات التي لها قدرة على تحديد متطلباتها التدريبية وفق جداول زمنية محددة، إلا أن ظروفها الحالية لا تسمح لها بالوفاء بهذه الاحتياجات لعدم توافر الامكانيات اللازمة للجهاز التدريبي أو عدم اهتمام الادارة العليا بعملية التدريب؛

المربع الثالث: يشتمل على المؤسسات ضعيفة الأداء بالنظر لعدم القدرة على استشراف المستقبل أو لغياب نظام فعالية متكامل في ظل تقلص الفرص التدريبية الحالية؛

المربع الرابع: يتوفر على المؤسسات التي تمتاز بوفرة عالية في الوسائل و الأجهزة التدريبية مع قصر رؤيتها الاستراتيجية المتعلقة برسالة التدريب و تنمية الموارد البشرية.

و هناك ثلاثة عناصر أساسية للحكم على منهجية و نجاعة تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل فيما يلي:¹
أ- الكفاءة: و تعني حسابات التكلفة و العائد الخاصة بعملية التدريب؛

ب- الفعالية: و تدل على قدرة العملية التدريبية على تغطية الاحتياجات المطلوبة؛

ج- التكيف: و الذي يعكس مدى مرونة و جاهزية نظام تحديد الاحتياجات التدريبية على الاستجابة الفعالة لمقتضيات المواقف الحالية و المستقبلية تقاديا لكل طارئ محتمل في هدر الأنشطة التدريبية.

2- تصميم البرنامج التدريبي:

عند صياغة أهداف الاحتياجات التدريبية يتم تركيز الجهود على المحتوى التدريبي لتحقيق أهداف معينة، و تتضمن الحقيقة التدريبية أدبيات توضيحية و أساليب تدريبية تم تطويرها عبر الزمن من خلال التجارب و الخبرات الميدانية السابقة،² إذ أن هناك تسعة خطوات أساسية لكتابة الملف التدريبي نوردتها بإيجاز فيما يلي:³

الخطوة الأولى: موجز البرنامج

ويعني استعراض الأفكار الرئيسية للبرنامج لمساعدة مديري التدريب و جذب المشاركين المحتملين من خلال استيعاب المضمون الأولي للبرنامج التدريبي و أهدافه؛

1- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مرجع سابق، ص 149 .

2- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليل، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2010، ص 140 .

3- جمال الدين الحازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب و التنمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007، ص 127 .

الخطوة الثانية: اسم البرنامج

عند صياغة الملف التدريبي يجب مراعاة ما يلي:

- مطابقة عنوان البرنامج للاحتياجات التدريبية و أهداف العملية التدريبية؛
- الإبداع في اختيار اسم البرنامج باستخدام العصف الذهني الفردي أو الجماعي.

الخطوة الثالثة: أساليب حل المشكلات

و ذلك باتجاه الأساليب الابداعية في حل مشاكل المديرين بما يتلاءم و الثقافة التنظيمية و بيئة العمل؛

الخطوة الرابعة: مدة البرنامج

يخضع تحديد الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي إلى عدة شروط ينبغي مراعاتها و هي:

- حساب مدة البرنامج في ضوء محتواه و أنشطته؛
- الاستناد إلى المعايير الحديثة في قياس أثر البرنامج على أداء المؤسسة من خلال المقارنة المرجعية بين أهداف البرنامج التدريبي لها و البرامج المثلة له في مؤسسات أخرى سواء محلية أو أجنبية.

الخطوة الخامسة: المشاركون

عن طريق تحديد الفئة المستهدفة من البرنامج لتوعيتهم و تركيز اهتمامهم بأهمية أهدافه بالنسبة لهم و المؤسسة ككل؛

الخطوة السادسة: المقدمة

يراعى فيها وضوح الأهداف المسطرة و التأثير الايجابي على المتدربين لتحسين الأداء الفردي و الجماعي؛

الخطوة السابعة: الأهداف

تلخص الأهداف ما يريد أن يحققه المدرب من خلال برنامجه التدريبي و لذلك لا بد أن يعرضها بشكل موضوعي، واضح و دقيق على المشاركين من أجل استقطابهم لحضور البرنامج مقابل الوقت و التكلفة المدفوعة للمشاركة؛

الخطوة الثامنة: الأسلوب

و هو الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذ البرنامج التدريبي و عليه ينبغي إبراز قيمة التعلم و التطبيق للمعارف و المهارات المكتسبة؛

الخطوة التاسعة: ملخص المحتوى

يعتبر الخطوة الصعبة في إعداد المحتوى التدريبي باعتباره عرضا عاما للخطوط العريضة للبرنامج.

و تجدر الإشارة إلى أن نجاح الخطوات السابقة يتطلب وضع نموذج متكامل لضمان فعالية النشاط التدريبي نذكر من النماذج الرائدة النموذجين التاليين:¹

- **نموذج الأحداث المرحلة:** يركز على الخطوات الأساسية في التدريب باعتبارها أحداث حرجية مع تسليط الضوء على إرجاع الأثر المستمر كآلية حساسة في نجاح التصميم سواء في مرحلة تجميع المعلومات أو مرحلة التحليل؛
- **نموذج المهام في تصميم البرامج التدريبية:** يلخص الغرض من كل مهمة من مهام البرنامج التدريبي و طريقتها الخاصة و نتائجها المحددة.

3- اجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي الفعال: توجد ثلاثة أوضاع يمكن للمؤسسة من خلالها تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة هي:²

- تنفيذ البرنامج داخل المؤسسة و ضمن وقت العمل؛
 - تنفيذ البرنامج داخل المؤسسة و خارج وقت العمل؛
 - تنفيذ البرنامج خارج المؤسسة "خارج وقت العمل".
- أ- تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة أثناء وقت العمل:** يعتمد هذا النوع من التدريب على التدريس من خلال المحاضرات و التوجيه بغرض التحصيل العلمي و العملي على كيفية أداء المهمة بما يساعد المتدرب على تطوير خبراته، و يشوب هذا النوع من التدريب بعض العيوب التي تتعلق بقصور الأسلوب التدريبي على إيصال الفهم و التطبيق الخاطئ للمادة التدريبية و بالتالي ترسيخ المفاهيم و السلوكيات غير المرغوب فيها لدى المتدرب؛
- ب- تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة و خارج موقع العمل:** يكون التدريب في صورة دورات تدريبية على مستوى مراكز تدريب خاصة بهدف تطوير قدرات العاملين وفق جداول تدريبية مبرمجة، إذ يساعد على تعزيز انتماء العاملين لمؤسستهم و اعدادهم بشكل صحيح يزيد من درجة استيعابهم للمعارف و صقل مهاراتهم، مع الأخذ بعين الاعتبار كل الصعوبات التي من شأنها أن تعرقل وتيرة التطبيق العملي؛
- ج- تنفيذ البرنامج التدريبي الخارجي:** يعتقد العديد من المختصين في هذا المجال أن هذا النوع من التدريب له الصدى الكبير و الأثر البالغ في تطوير المهارات و القدرات الإدارية، الفنية و الاجتماعية من خلال توسيع مدارك

1- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مرجع سابق، ص 199-212.

2- أنس عبد الباسط عباس، تخطيط و تنمية القوى العاملة، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 174-176.

المتدربين ذوي القدرات الأفضل، غير أنه من الناحية العملية يصعب تنفيذ هذا التدريب بالمقارنة مع التدريب خارج موقع العمل داخل المؤسسة.

4- الطرق الحديثة في تقييم التدريب:

يسمح تقييم التدريب بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في العمليات المنجزة من أجل تنفيذ الإجراءات التصحيحية، ويعرفه Marc Dennerly بأنه: "جميع الإجراءات المتخذة في سياق عملية رسمية لتحليل ما إذا كانت آثارها ايجابية على المتعلمين، نوعية العمل، برنامج التدريب، استدامة نظام التدريب و الأداء الشامل للمؤسسة ومقارنة هذه الآثار مع الاستثمارات المنجزة"، يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن التدريب يقيس أثر الأنشطة التدريبية على أداء المؤسسة، ويهدف تقييم أنشطة التدريب المهني المستمر للبالغين إلى التحقق من الخبرة المكتسبة إذ أنه يقوم على ثلاثة مقاربات متكاملة لعملية شاملة وهي:¹

- التوجيه والاختيار؛

- التنظيم والتكيف؛

- التحقق من صحة وإصدار الشهادات؛

بحيث يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات للتقييم لكل مرحلة من هذه المراحل وهي: التشخيص المبكر، والتشخيص و المراقبة.

جدول رقم 13: اتجاهات تقييم التدريب.

المراقبة	التشخيص	التشخيص المبكر	
التسجيل	المتطلبات الأساسية	الاحتياجات	التوجيه والاختيار
الاشباع	النتائج	التوقعات	التنظيم والتكيف
التدقيق	التحويلات	المؤشرات	التحقق من صحة و إصدار الشهادات

Source : Christophe Parmentier, L'ingénierie de formation: Outils et méthodes, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2008, p 204.

1 - Christophe Parmentier, L'ingénierie de formation: Outils et méthodes, Op.cit, p-p 197- 203.

- إن تقييم التدريب يمر بعدة مستويات و يخضع لعدة شروط لتحسين كفاءة المتدربين وعادة ما يتم تطويره وفق محورين أساسيين هما: متابعة الإجراءات ومتابعة المشاركين، بحيث تسمح المتابعة الأخيرة بتحقيق ما يلي:¹
- تنفيذ و تحويل المعارف المكتسبة إلى كفاءات متحكم فيها و تطبيقية؛
 - الرسملة لمواصلة التدريب حتى بعد فترة التدريب الأولى و ذلك طيلة الحياة المهنية؛
 - التجميع لنشر المعرفة المكتسبة في فريق العمل والانتقال من التعلم الفردي إلى تعلم المنظمة.
- ينبغي تنظيم متابعة التدريب والنظر فيها خلال مرحلة التصميم، و هناك ثلاثة مبادئ رئيسية تتحكم في تنظيم متابعة التدريب هي:
- إشراك أصحاب المصلحة والإدارة في متابعة وتدريب المشاركين؛
 - تكييف متابعة التدريب تبعا لنوعية البرنامج التدريبي و مضمونه؛
 - تصميم متابعة التدريب منذ هندسة التدريب الأولى وإبلاغ العملية.
- * التقييم التلخيصي:** عادة ما يحدث قبل أو بعد سلسلة التدريب للتحقق فيما إذا كان المتعلم قد اكتسب كل التدريب النظري، المنهجي أو العملي المحدد في البرنامج التدريبي؛
- * التقييم التكويني:** يرتبط ارتباطا وثيقا بعملية التدريب والغرض منه ارشاد وتوجيه المتعلم في مرحلة تدريبه، و تحقيقا لهذه الغاية يتم جمع المعلومات المتعلقة بصعوبات التدريب ثم تفسيرها بهدف تحديد الأسباب المحتملة و تسهيل عملية التعلم؛
- * التقييم المعياري:** يسمح بوضع المتعلمين مع بعضهم البعض، و في هذه العملية غالبا ما نميز بين التقييم المعياري والتقييم المرجعي:
- يكون التقييم معياري عندما يقارن أداء المتعلم بأداء المتعلمين الآخرين؛
 - يطلق على التقييم مرجعي عندما لا يقارن المتعلم بالآخرين، ولكن بالرجوع إلى المعايير إذا كان المتعلم قادرا على تعلم المزيد بعد التوصل إلى الأهداف المحددة.
- بالإضافة إلى ما سبق ينبغي الإشارة إلى ضرورة تحديد المسار الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية و التي تعكسها المداخل الأربعة الرئيسية لتقييم التدريب كأساليب مرشدة لجمع المعلومات الاسترجاعية اللازمة و التي نوجزها على النحو التالي:²

1 - Christophe Parmentier, L'ingénierie de formation: Outils et méthodes, Op.cit, pp 208-209.

2- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 225.

أولاً: مدخل كيرك باتريك (1959)

قدمه دونالد كيرك باتريك كأساس لتحديد طبيعة المعلومات المتعلقة بعملية تقييم التدريب وفق أربعة مستويات رئيسية مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 14: مستويات كيرك باتريك لتقييم التدريب.

المستوى	الأسئلة
1- رد الفعل	- هل تقبل المشاركون البرنامج؟
2- التعليم	- هل تعلم المشاركون من البرنامج؟
3- السلوك	- هل طور المشاركون سلوكهم وفقاً للتعلموه؟
4- النتائج	- هل تأثرت النتائج إيجابياً بتعديل سلوك المشاركين؟

المصدر: بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 225.

ثانياً: مدخل باركر (1973)

أضاف هذا المدخل بعد أداء المجموعة و صنف هو كذلك معلومات التقييم إلى أربعة أنواع:

- 1- أداء الوظيفة؛ 2- أداء المجموعة؛ 3- رضا المتدرب؛ 4- المعلومات التي تلقاها المتدرب.

ثالثاً: مدخل دراسة الشركة الأمريكية للهواتف (1979)

يقترَب هذا المدخل إلى مدخل كيرك باتريك إذ أنه حدد أربعة مستويات أساسية للتقييم وهي:

- 1- مخرجات تتعلق بردود الأفعال؛ 2- مخرجات تتعلق بالقدرة؛ 3- مخرجات تتعلق بالتطبيق؛ 4- مخرجات تتعلق بالقيمة.

رابعاً: مدخل كيرو (1970)

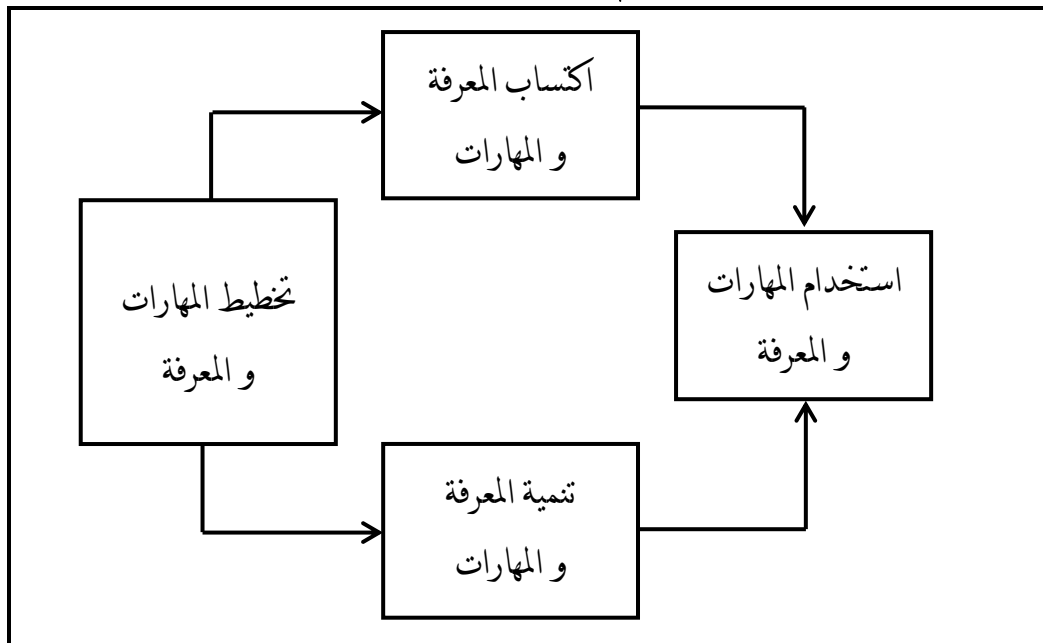
يشير مختصر التسمية إلى الكلمات التي تمثل مستويات التقييم التي قدمها: بيتر داو، مايكل بيرد، و نيل ركهام على النحو التالي:

- 1- تقييم السياق؛ 2- تقييم المدخل؛ 3- تقييم رد الفعل؛ 4- تقييم المخرج.

الفرع الثالث: أهمية التدريب في تنمية الكفاءات البشرية

في سياق البحث عن خلق قيمة مضافة للمستهلك الحالي و المحتمل يتوجب على المؤسسات الاقتصادية تنمية مهارات أفرادها و معارفهم من خلال تركيز الاهتمام على التدريب و التعليم في أماكن العمل و خارجها و ذلك لأهمية هذه الموارد مقارنة بالموارد المادية و المالية، و لقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري يفوق معدل العائد على الاستثمار في رأس المال المادي بما يحدث التفاوت في القيمة الاقتصادية للعنصر البشري بين المؤسسات وفقا لتنوعية المهارات و المعرفة المكتسبة و ما يترتب عليه من تأثير في مستوى الأداء الفردي و المؤسسي، و لذلك ينصب الاهتمام اليوم على أنواع المهارات و المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، و يرتبط ذلك عادة بمجموعة من الممارسات التنظيمية المتعلقة بإعادة التنظيم، إعادة الهيكلة، المنافسة، الكفاءة، و النمو الاقتصادي المحتمل، و لذلك ينبغي الاهتمام بتخطيط المقدرات الفردية و اكتسابها و استخدامها و تنميتها بما يعرف بسلسلة المهارات و المعرفة في المؤسسات و الشكل التالي يلخص هذه السلسلة على النحو التالي:¹

شكل رقم 21: سلسلة المقدرات الفردية.



المصدر: رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 246.

1- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 243-265.

1- تخطيط المهارات و المعرفة: و هي عملية تقدير الاحتياجات الكمية و النوعية من المهارات و المعرفة و مقارنتها بالوضع الحالي للمؤسسة، و هو ما يستدعي الأخذ بعين الاعتبار التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية و دوران العمل، مع التركيز على خلق الترابط الوثيق بين تخطيط المهارات و المعرفة و استراتيجيات المؤسسة و أهدافها من خلال تحديد طرق و أساليب الحصول على المهارات و المعرفة إما بتنمية الأفراد العاملين أو الحصول عليها من سوق العمل الخارجي تحت قيود القدرة المالية، تنمية الثقافة التنظيمية، و تقييم الموقف الحالي لمهارات و معرفة و استعدادات الأفراد .

2- اكتساب المعرفة و المهارات: يتطلب الحصول على المهارات و المعرفة من سوق العمل الخارجي إما استقطاب أفراد جدد، أو شراء خدمات استشارية، أو بناء علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى، حيث يشكل الاستقطاب الخارجي أكثر الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات من خلال قدرتها على رسم صورة ذهنية قوية لدى عارضي العمل و التي تتجسد في سمعتها في سوق العمل، و قوة ثقافتها التنظيمية، كما يمكن الاعتماد أيضا على الاتصال الشخصي في عملية الاستقطاب و هو ما يعرف بسوق العمل الداخلي الممتد بهدف تخفيض تكلفة اختيار الأفراد شريطة الرفع عن كل أنواع المحسوبية و القرابة، إلا أن المؤسسات تعتمد في غالب الأحيان على سوق العمل الخارجي بتقديم الحوافز و الاغراءات للاستفادة من تحميل تكلفة تدريب الأفراد للمؤسسات أخرى.

3- تنمية المهارات و المعرفة: هناك عدة مجالات تدخل في عملية تنمية المهارات و المعرفة مثل: برامج التدريب، التطوير الإداري، تخطيط المسارات الوظيفية، التدريب المهني، جماعات العمل و دوائر الجودة، و تتضمن هذه العملية التعلم بنوعيه: الرسمي و غير الرسمي.

4- استخدام المهارات و المعرفة: و هي المرحلة الأخيرة من سلسلة المقدرات التي تستطيع المؤسسة من خلالها الاستفادة من جهود التدريب في إطار التنظيم و العمليات و تقسيم العمل بغرض تحقيق الأهداف مع مراعاة الحدودات الأساسية لسلسلة المقدرات، المهارات، المعرفة و الاستعدادات مثل: عوائق نقل المعرفة و المهارات، التصميم التنظيمي، التخصص و عدم التخصص، مشاركة الأفراد في العمل، أنظمة الحوافز و الدافعية.

يعرف Woodruffe الكفاءات على أنها: "سلسلة السلوكيات التي ينبغي اعتمادها لأداء واجبات ومهام وظيفة معينة بكفاءة عالية"، فهي تشكل حلقة وصل بين المهمات الموكلة للأفراد والسلوكيات و الصفات الشخصية الضرورية للتصرف بصورة مرضية، و عليه فإن الكفاءات هي النتيجة المترتبة عن الخبرات التي تتحكم فيها المهارات و السمات الشخصية للأفراد بشكل يسمح للمؤسسة من الاستفادة منها، فالحكم على جودة الأداء

الشامل يقارن مع أهداف الوظائف الموكلة للأفراد و التي تمثل جزء من المسؤوليات العادية في إطار العمل،¹ و نظرا لصعوبة تقييم هذه الكفاءات و تجديدها في أي نشاط وضعت بطاقات الأداء في المؤسسات التي نادرا ما تكون مرضية و يصعب استخدامها، وعليه يتعين على إدارة الموارد البشرية إعادة التفكير في أساليب التقييم خصوصا في القطاعات التي تشهد منافسة عالية و كفاءات قوية ومرنة إذ لا يقتصر العمل من الناحية النظرية على كيفية تحديد الكفاءات في سلسلة الفروق الفردية أو الحصول عليها و هو ما يقودنا إلى استنتاج النقاط التالية:

- تختلف الكفاءات عن الخصائص الفردية التي تعكسها المهارات والصفات الشخصية؛
- تحتاج الكفاءات في تطويرها إلى وجود صفات محددة و المرور بتجارب تدريبية؛
- لا ينظر للكفاءات من منظور الفروق الفردية ولكن من وجهة نظر السلوكيات التي تسمح بتأدية المهام على نحو فعال.

و في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات تنتج من الخبرة المتراكمة شريطة توفر المهارات والسمات الشخصية الكافية، بينما تحدد المهام انطلاقا من حجم الأعمال الموكلة للأفراد بحيث تنطوي كل مهمة على كفاءات مختلفة و عدد من المهارات المحددة، و تكون قائمة المؤهلات الفردية من المهارات والسمات الشخصية التي تسمح باكتساب كفاءات فردية لتلبية متطلبات الوظيفة، غير أن التطور الاقتصادي والتكنولوجي الحالي يفرض أحيانا تضمين المرونة في قائمة المؤهلات لدرجة أنه أصبح من غير الواقعي تصميم وظيفة تجمع بين المهارات المكتسبة في التدريب الأولي فقط،² كما أن الاكتفاء بمجرد الكفاءات الفردية من شأنه إهمال وسائل التشخيص المفيدة لتنميتها و المتمثلة في عملية التقييم والتي تصنف أساليبها إلى أربعة فئات أساسية هي: أساليب التقييم الكلاسيكية و التي تضم مؤشرات تقييم الفرد من حيث قدراته أو سماته الشخصية، المراجع و التي تبني فكرة وجود ترابط وثيق في السلوك أي أن معلومات السلوك الماضي تفيد في التنبؤ بالسلوك المستقبلي، العينات و التي تستند إلى الاختبارات المهنية التمثيلية في تقييم الكفاءات الفردية بطريقة موضوعية ودقيقة، وأخيرا مراكز التقييم و هي عبارة عن برنامج لتقييم الكفاءات يجمع بين طرق و أدوات متنوعة كالاختبارات الكلاسيكية، المحادثات المنظمة و اختبارات الوضع، و نذكر من بين طرق تحليل الوظائف نظام تنميط العمل (WPS)* الذي يستخدم النتائج لاقتراح خطة لتنمية الكفاءات بما يعني أن الكفاءة المرغوب فيها يمكن أن تكون متوفرة و يمكن تنميتها شريطة توفر الوسائل اللازمة لذلك، إذ توضح هذه الطريقة تقييم الخصائص الفردية (المهارات، السمات الشخصية،

1 - Claude Lévy-Leboyer, La gestion des Compétences, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009, P P 30-31.

2 - Ibid pp 54-73.

*work profiling system .

الكفاءات) من خلال الاختبارات التي تتوافق و الأبعاد النفسية المحددة في البحوث وتحليل العوامل من أجل قياس مهارات الفرد ووصف شخصيته لاستخدامها بطريقة شاملة في اتخاذ القرار والتقييم الفردي، و ترتبط جودة الاختبارات و سلوك الحياة المهنية بالدراسات القياسية و المنهجية التي تترجم من خلال مؤشرات الولاء التنظيمي و الاتساق المرافق له، و في هذا السياق يعتبر اختبار العينات أقرب الاختبارات إلى الواقع المهني باعتباره قادر على التقييم الموضوعي للكفاءات الفردية و المهام التي تنطوي عليها و هذا ما يقودنا للاهتمام بتطوير هذا النوع من الاختبارات لكل موقف من المواقف.

تمثل تنمية الكفاءات مسألة هامة في المؤسسات لذلك ينبغي أن تكون تنمية الكفاءات الفردية جزء من إدارة الموارد البشرية وهو ما يثير عدة قضايا أساسية تتعلق بالأنشطة التدريبية ذلك أن التدريب له أهمية كبيرة في العمل الذي يتميز اليوم بالتقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم النظم الاقتصادية، و ينتج التدريب في معظم المؤسسات نموذج تعليم الأفراد معارف و سلوكيات ترتبط بأهداف المؤسسة، و عليه تعتبر تنمية الكفاءات واحدة من المبادرات التي تزيد من مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الجماعية و مثال ذلك تشكيل مجموعات مستقلة وإنشاء دوائر الجودة، فالعلاقة التي تجمع بين الإنتاج وتنمية الكفاءات لا تعبر دائما عن العلاقة التي تجمع بين العمل والتدريب التقليدي، فالتدريب الأولي يكون قبل الدخول إلى المؤسسة أي أنه يسبق العمل الفعلي أو يمثل عنصرا أساسيا في تعلم الموظفين الجدد و دمجهم في إنتاج المنتجات والخدمات، الهياكل، الأساليب وثقافة المؤسسة، و يبقى هذا النوع من التدريب ثابت نسبيا وغير كاف عندما يكون هناك مشكل أساسي في الإنتاجية ناتج عن التقدم التكنولوجي السريع، تكلفة العمل والصعوبات الاقتصادية، و هذا ما يؤكد على أن فعالية التدريب الأولي أو التدريب المتقدم من قبل المؤسسة الناشئة لا يجب أن يسبق العمل الذي يرافقه في كل الحالات، فمواجهة أزمة اقتصادية و ما يترتب عليها من مضاعفة لتسريح العمال و الكفاءات يقودنا إلى تركيز الجهود على المعرفة الدقيقة لكفاءات المؤسسة الحالية و المحتملة و استيعاب أحسن الطرق لتنميتها بل والأهم من ذلك خلق ظروف مواتية لاكتساب كفاءات جديدة استجابة للقضايا الجديدة المتعلقة بتنمية الكفاءات من حيث تحديد الكفاءات الموجودة و تنمية البعض منها بفضل خبرة المؤسسة¹ و عليه فإن اكتساب كفاءات جديدة لم يعد نشاط سابق أو يقام جنبا إلى جنب مع تنميتها كخطة منهجية لتنمية الكفاءات كما هو الحال بالنسبة للتدريب التقليدي أين يسبق تحليل الاحتياجات البحث عن طرق التنمية، كما لا تعكس تنمية الكفاءات وإدارة المسارات الوظيفية نفس النشاط ذلك أن قرارات تنقل الأفراد بين المناصب لم تعد تستند فقط على قدرة الفرد على أداء وظائف جديدة ولكن أيضا لاكتسابه

1 - Claude Lévy-Leboyer, La gestion des Compétences, Op.cit. pp 114-116.

خبرات جديدة تسمح له بتطوير مهارات مفيدة و هو ما يسمح للمؤسسة باكتساب ثقة عالية ناتجة عن الخبرة المباشرة للكفاءات، و عليه لا يمكن احلال مصطلح التنمية بمصطلح التدريب بشكل رسمي لأنه من غير المنطقي تسيير الكفاءات من خلال وضع خطط عامة للتدريب فقط، و يقوم ذلك على فكرة أساسية مفادها أن التنقل في المسار الوظيفي يجلب فرص التنمية الشخصية من خلال توفير فرص التعلم، و انطلاقا من هذا التحليل فإن إدخال مفهوم و أنشطة تنمية الكفاءات في المؤسسة يفترض تجديد المواقف إزاء دور و أساليب ووسائل التدريب بما يعطي الأولوية لكيفية التعلم، و تتطلب وظائف تأهيل العمل المعرفي الكفاءة في العمل أيضا لأهمية الكفاءة الفوقية و التي أطلق عليها الباحث Argyris ما يعرف "بالتعلم مزدوج الحلقة" و الذي يعني بالأساس الاستفادة من الخبرات في تبني موقف حاسم لحل المشاكل من خلال القدرة على تحليل سلوك العاملين وتحديد مصادر المشاكل المحتملة لمعرفة الحلول الممكنة، ونظرا لما تتميز به الهياكل الهرمية من رقابة صارمة و سلطة رسمية مرتبطة بكل مستوى من مستويات المسؤولية بشكل لا يتيح المجال لخلق المرونة والترابط بين فرق العمل تبرز لنا أهمية الكفاءات الفوقية في المستويات التالية: المستوى السلوكي (اتخاذ المبادرات في ظل المخاطرة وعدم اليقين)، مستوى الإدراك الحسي (القدرة على الجمع والمعالجة المنهجية للمعلومات)، المستوى العاطفي (حل النزاعات بين الأفراد)، و المستوى الرمزي (تصور المنظمة كنظام)، وعلاوة على ذلك نتبين لنا أهمية استبدال السلطة الرسمية بالتفويض من خلال التأثير الممارس على الرؤوسين من طرف الزملاء والرؤساء، و خلاصة هذا التحليل يكمن في تأثير التطور الحالي و المستقبلي للبيئة التنافسية في فرض اكتساب كفاءات جديدة في جميع مستويات التنظيم نظرا لأهمية القدرة على التعلم في القيام بالأعمال بشكل مستمر ومستقل.

هناك علاقات وثيقة بين الكفاءات الفردية والكفاءات الأساسية في المؤسسة، فالكفاءات التنظيمية تشكل من خلال التكامل والتنسيق بين الكفاءات الفردية، في حين تعبر الكفاءات الفردية عن التكامل والتنسيق بين المهارات والمعارف والصفات الشخصية، و لذلك تتجلى لنا أهمية التسيير الجيد للكفاءات الفردية الحالية والمحتملة باعتبارها ميزة فردية و مؤسسية في آن واحد، ومن بين المفارقات التي يشير إليها كل من Hamel & Prahalad أن المديرين التنفيذيين ينفقون الكثير من الجهد لحل المشاكل التي يطرحها تخصيص الموارد المالية على حساب تحديد الصفات الفردية التي تعبر عن الكفاءات الأساسية للمؤسسة و تحالف هذه المقاربة التحليل الحديث الذي يركز على دور الكفاءات الأساسية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل اقتصاد معولم يمتاز بالتقدم التكنولوجي السريع و هو الواقع الذي تؤكد مقولة Hamel & Prahalad التالية: " في سنوات التسعينات ... سيتم الحكم على أداء المديرين التنفيذيين من خلال قدرتهم على تحديد، إنشاء واستغلال الكفاءات الأساسية بشكل يجعل نمو

المؤسسة ممكنا...، بحيث تشكل الكفاءات الأساسية من مكتسبات التنظيم الجماعي التي تهتم بشكل خاص بتنسيق الطاقات الإنتاجية المختلفة و دمج خطوط التكنولوجيا"، و حسب الباحثان فإنه يجب توفر الخصائص التالية في الكفاءات التنظيمية وهي:¹

– القدرة على الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق؛

– المساهمة بشكل كبير في إرضاء المستهلك؛

– صعوبة تقليد الكفاءات باعتبارها توليفة معقدة من التقنيات الفردية والقدرات الإنتاجية.

على الرغم من أهمية هذه الخصائص إلا أنه يصعب جمعها معا في الواقع العملي لا سيما في فترة الأزمات الاقتصادية و ما تشهده من اشتداد للمنافسة بين المؤسسات، اللجوء إلى تقليص عدد العمال وإعادة الهيكلة بشكل عميق وهو ما ينعكس سلبا على إنتاجية المؤسسة و ربحيتها، و تبرز في مثل هذه الظروف أهمية تسيير الكفاءات الفردية و التنظيمية ذلك أن هذه الأخيرة عبارة عن مزيج استراتيجي لقائمة الموارد والقدرات مثل: الكفاءات الفردية، الأصول الملموسة و غير الملموسة مثل: المعدات، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، ويعني ذلك أن الاستراتيجيات التنظيمية ستكون ذات فعالية إن أمكن تحقيق الترابط بين الكفاءات الفردية، المعرفة التقنية و الثقافة التنظيمية، و يستخدم السلوك الفردي في تحليل الكفاءات الفردية بينما يعتمد تحليل الكفاءات التنظيمية على أساليب السوق وتقييم المشاريع، فعملية تشخيص الكفاءات الفردية تسمح بمعرفة قدرة الأفراد على أداء مهامهم بامتياز، بينما تتيح مراجعة الكفاءات التنظيمية امكانية تحديد المنافذ التي تنافس فيها المؤسسة على المدين القصير والطويل، و يلخص كل من Pemberton & Herriot هذا التحليل في المقولة التالية: " يعتمد استمرار قدرة المنظمات على خلق المعرفة واستخدامها من خلال الأفراد، لأن الأفراد وحدهم القادرين على توقع المستقبل و بنائه، و المنظمة غير القادرة على تسيير مواردها البشرية لا يمكننا اعتبارها منظمة".

ففقدان الكفاءة يهدد وجود الأفراد و المؤسسات التي يعملون فيها على حد سواء، و هو ما يعني أن الكفاءة المكتسبة من خلال التجربة ليس لها قيمة سوقية بسبب تسارع التقدم التكنولوجي أو المنافسة الدولية، و إذا تحقق مثل هذا الوضع يصبح من الضروري الاستعداد لمواجهة هذا الوضع على المستويين الفردي و التنظيمي من خلال إضفاء التنوع و المرونة على الكفاءات الفردية لضمان تنميتها، ووفقا للنمط التaylorي يجب مضاعفة السلوك الكفء لضمان إنتاجية المؤسسة وقدرتها التنافسية،² كما يجب تنمية الكفاءات لاستباق الأحداث وتطوير المستقبل المستهدف من خلال إيجاد حلول ملائمة، ومن هنا تتجلى لنا أهمية الكفاءات في السببين التاليين:

1 - Claude Lévy-Leboyer, La gestion des Compétences, Op.cit. pp 131-133.

2 - Ibid, p-p 139-141.

أولاً لأن الكفاءات تكمل عمل المهارات والسمات الشخصية بطريقة تشغيلية، وثانياً لأن الكفاءات أكثر مرونة من المهارات والسمات الشخصية، فالفرد يمكنه أن يكتسب الثقة بالنفس أو يطور مهارات تحدّثه لكن ذلك لا يتفوق على اكتساب الكفاءات اللازمة لإدارة الوقت أو التفاوض بنجاح في العقود الدولية، و بعبارة أخرى فإن تنوع الكفاءات ومرونتها يشكل قوة للمؤسسات شرط توفرها على المهارات اللازمة للاستفادة من التنوع مع ضمان الجمع الفعال لموارد الأفراد الشخصية ضمن فرق وشبكات تشكل نسيج المؤسسات القائمة، وعلى الرغم من أهمية ذلك تسعى بعض المؤسسات للحد من تنوع كفاءاتها وهو ما يفسره سلوكها في البحث عن شركاء تشارك معهم في الثقافة والقيم وتقاسم معهم الرؤية في حل المشاكل باعتبارهم مجموعة اجتماعية تتأقلم معها وتمكنها من التغلب على حواجز الدخول إلى السوق وإدارة الصراع بين الأفراد.

المطلب الثاني: تنمية المسار الوظيفي

لقد أدت عملية إعادة هيكلة الوظائف إلى بروز مشاكل تنظيمية متصلة بالحياة الوظيفية للأفراد، ذلك أن البعض منهم غير قادر على استيعاب التغيرات الحاصلة داخل التدرج الوظيفي خاصة إذا تعلق الأمر بعدم التخصص، و هي الضرورة التي فرضت تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية للاستفادة من المعارف الفردية وتنميتها عن طريق طرق الاتصال وزرع ثقافة الإثراء الوظيفي حسب ما تحدده خطوات ووسائل تنمية المسار الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم المسار الوظيفي

أدت التغيرات المتعاقبة في طبيعة بيئة العمل إلى إجراء تغييرات في الوظائف ومحتوياتها وهو الأمر الذي ترتب عليه خلق مشاكل للعاملين في مساراتهم الوظيفية، ويقصد بالمسار الوظيفي ذلك: " التسلسل و التابع في الوظائف و مجالات العمل التي تشكل ما يعمل به الفرد خلال حياته الوظيفية"¹، وهناك بعدين مختلفين للمسار الوظيفي بحيث يركز البعد الأول على الخاصية الهيكلية لوظيفة معينة من خلال التدرج الوظيفي أو مسار الحراك داخل المؤسسة كمسار وظيفة التسويق مثلاً التي تبدأ بمندوب مبيعات، مدير تسويق فرعي، ثم مدير تسويق إقليمي وهكذا،² أما البعد الثاني يسلط الضوء على الخاصية الفردية ذلك أن المستقبل الوظيفي لن يكون له معنى إلا إذا اقترن بالسلم التخصصي والأجور، ويتم إجراء تخطيط المسار الوظيفي لتحقيق المواءمة بين أهدافه و

1- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 668.

2- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 303.

القدرات الفردية مع الفرص المتاحة للاستفادة منها و لذلك تزايد الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لما له من أهمية بالغة تبرز في ثلاثة مستويات هي:¹

أ- بالنسبة للمديرين والمشرفين:

- دعم الاتصال بين المديرين و رؤوسهم و تحقيق التناغم بين الأهداف الفردية و التنظيمية؛
- تحسين المهارات في إدارة المسار الوظيفي و تنمية القدرات التخطيطية؛
- تحليل الكفاءات الفردية لتحقيق المشاريع الحالية و المستقبلية؛
- تحفيز العاملين للتأقلم مع الوظائف و المسؤوليات الجديدة.

ب- بالنسبة للعاملين:

- تنمية المسار الوظيفي من خلال إجراء التعديلات المناسبة عليه؛
- الوعي بقضايا الإثراء الوظيفي بدل الاستقرار في المسار الوظيفي بما يؤدي يحقق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي و انعكاس ذلك على درجة ولائهم لمؤسساتهم؛
- تنمية المعارف الفردية و تنمية الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن تخطيط و تنمية المسار الوظيفي.

ج- بالنسبة للمؤسسة:

- الاحتفاظ بالكفاءات الفردية و توفير فرص التدريب و التطوير بغرض توظيفها بشكل أمثل في تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- تحسين الصورة الذهنية المدركة لدى الزبائن عن المؤسسة بزيادة فعالية نظم الموارد البشرية؛
- تحسين مستويات الاتصال الداخلية و نشر المعلومات الصحيحة عن التدرج الوظيفي في كل المستويات؛
- تقديم تشكيلة متنوعة من الخيارات الوظيفية.

الفرع الثاني: خطوات ووسائل تنمية المسار الوظيفي

تعرف تنمية المسار الوظيفي بأنها: " عملية مستمرة و التي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص و القضايا أو المشاكل و المهام"،² و تتضمن هذه العملية أربعة مراحل أساسية تتباين خصائصها و أنشطتها تبعا لاختلاف المهام الموكلة للأفراد و العلاقات القائمة بين

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 116-117.

2- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 309.

الوظائف، وكذلك المؤهلات و القدرات وسلوك الوظيفة في حد ذاتها، ويمكن تلخيص مضمون هذه المراحل و مميزاتها في الجدول التالي.

جدول رقم 15: خطوات تنمية المسار الوظيفي.

المراحل الخصائص	مرحلة الاستطلاع والاستكشاف	مرحلة التأسيس و البناء	مرحلة النضوج و الاستقرار	مرحلة الانسحاب و التقاعد
المهام	- تحديد الاهتمامات و المهارات و المواءمة بين امكانات الفرد و متطلبات العمل؛	- التحسن و النمو، الأمان، تطوير نمط الحياة.	- المحافظة على مستويات الانجاز، تحديث المهارات و تطويرها.	- التخطيط للتقاعد، اجراءات التغيير للتوازن بين العمل و المعاش.
الأنشطة	- الحاجة للمساعدة؛ - التعلم؛ - الاتجاهات؛ - الإيجابية المباشرة.	- الميل إلى الاستقلالية و العمل بجرية و انطلاقة الاسهامات المستمرة.	- التدريب؛ - الرعاية والضمان؛ - صياغة السياسات.	- الانطلاق خارج العمل.
العلاقات مع الموظفين الآخرين	- موظف مبتدئ؛ - متمرن حديث.	- زميل ممارس؛ - موظف متعاون.	- ناصح و موجه؛ - مرشد مخلص.	- يشمل الآخرين؛ - برعايته و علمه.
العمر	أقل من 25 سنة.	25 - 45 سنة.	46 - 60 سنة.	61 سنة فأكثر.
سنوات العمل	في حدود سنتين.	3 - 10 سنوات.	أكثر من عشر سنوات.	أكثر من عشر سنوات.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2007، ص 118.

و لزيادة فعالية تنمية المسار الوظيفي للعاملين تتبع الإدارة مجموعة من الوسائل الداعمة لعملية التطوير المهني نذكر منها:¹

✓ **إسناد الوظائف المهمة للأفراد:** إن إناطة الأعمال المتنوعة و المهمة للأفراد في بداية حياتهم المهنية تعد بمثابة رفع تحدي أمامهم و هو ما يدفعهم إلى بذل مجهودات أكثر لتطوير مهاراتهم خلال المسيرة المهنية لتحقيق نجاحات مستمرة؛

1- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص 490.

✓ نشر المعلومات بوضوح بين الأفراد: تعد المعلومات الدقيقة بمثابة الرضية الخنصبة لأداء مميز إذ لا بد من إنشاء نظام متكامل للمعلومات يوضح طريقة العمل و أهداف المؤسسة، من خلال الاستعانة بالنشرات، الدوريات، الكتيبات و غيرها من الوسائل الكفيلة بإيضاح كل غموض يدور في ذهنية العامل و التأكد من الأداء الصحيح الذي يؤثر على استقرار الفرد و زيادة درجة ولائه؛

✓ الاستشارات المهنية: و تصنف من الطرق الحديثة في مجال التنمية لا سيما تلك التي تتعلق بـ:

- توضيح الأهداف المستقبلية و تحديد الطموحات الفردية بما لا يتعارض و السياسة العامة للمؤسسة؛
- بناء التصورات الموضوعية بعيدا عن الطموحات الذاتية التي تفوق تنمية القدرات الحالية؛
- بناء خطة عمل دقيقة لتطوير فعاليات الأفراد و مهام العمل؛

✓ التعليم و التدريب المستمرين: تفرض التغيرات في المنافسة ضرورة الإعداد المرن للأفراد بما يتوافق و تحقيق التوازن الحركي التطويري للمهارات و الذي يرتبط نجاحه بالدرجة الأولى بنوعية البرامج الذاتية أو المشتركة مع المؤسسات العلمية و المراكز التطويرية في مجال التعليم و التدريب؛

✓ التغيرات الدورية للعمل: تعدد مظاهر التغير في العمل فقد تأخذ شكل النقل أو الترقية، و يمكن الإشارة إلى أهمية إدارة سياسات هذه التغيرات و كيفية صنع قرار الترقية (الاعتماد على الأقدمية أو الكفاءة، كيفية قياس الكفاءة، رسمية الترقية من عدمها، الشكل الأفقي أو العمودي للترقية) و أسباب النقل (البحث عن وظائف أفضل، الرغبة في إثراء المهارات الشخصية،¹ القرب من مقر الإقامة، عدم ملاءمة العمل الحالي لطبيعة المهارات و القدرات الفردية) بالنسبة لتنمية مسار الأفراد الوظيفي.

الفرع الثالث: نموذج تنمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى تنمية المسار الوظيفي بأنها مجموعة الأنشطة المحددة للعلاقة التي تربط الفرد بمؤسسته من خلال النشاطان الرئيسيان التاليان:²

أ- إدارة المسار الوظيفي: و تتم عن طريق البرامج الرسمية للموافقة بين الطموحات الفردية و احتياجات المؤسسة من أجل تنمية الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار و التعيين، تحديد المسارات الوظيفية، مراجعة

1- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 359.

2- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاتجاهات المعاصرة في التدريب و الاستشارات الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 146 - 272.

الانجازات و مكافأة الأداء، ومن أهم الوسائل المعتمدة في إتاحة الفرصة لتأكيد الذات و تحقيق طموحات العاملين للاحتفاظ بولائهم ما يلي:¹

*** الأنشطة التنموية:** من الضروري صياغة البرامج التدريبية التي تتسم بالشمولية للأفراد خلال مسارهم الوظيفي لتمكينهم من الترقية لوظائف أعلى و إشباع طموحاتهم بتوسيع مجال اختيار المسار الوظيفي الملائم سواء داخل المؤسسة المعنية أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى و هو ما يسهم في دعم الالتزام التنظيمي للأفراد؛

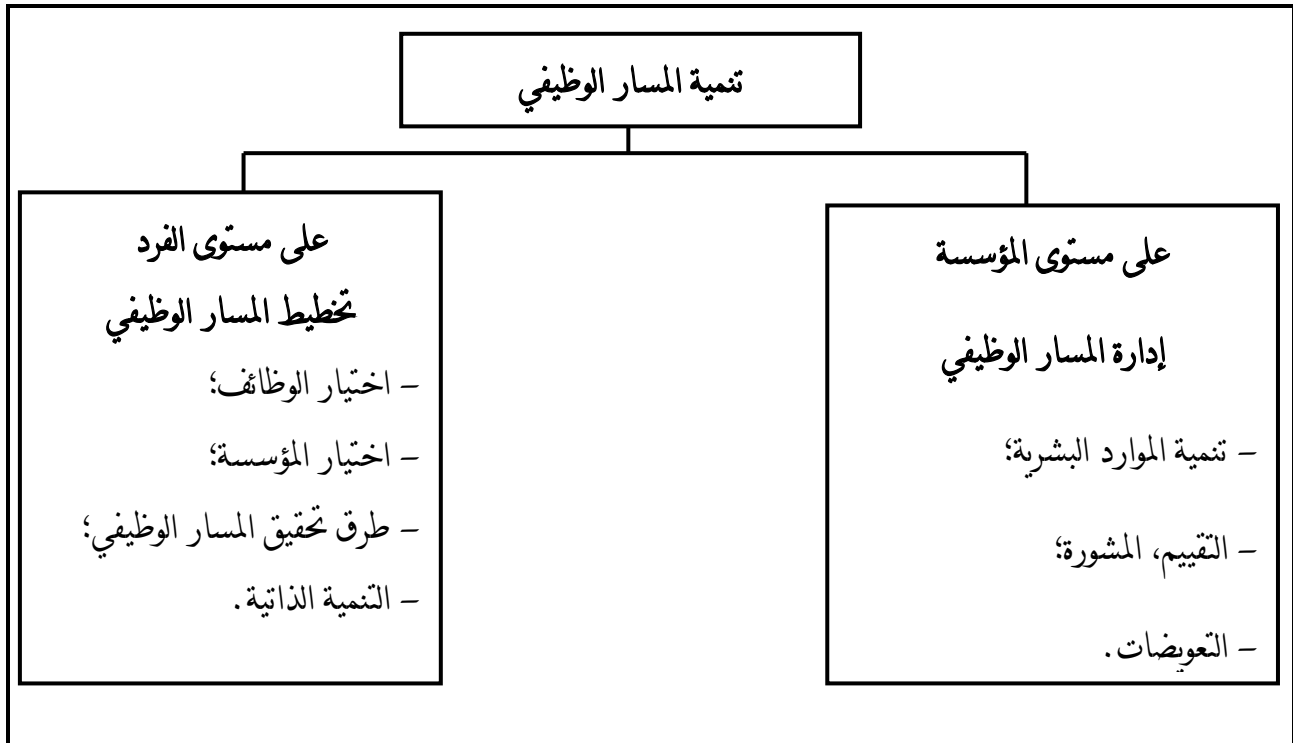
*** تقييم الأداء بهدف تنمية المسار الوظيفي:** و ذلك بالتركيز على التوجه الوظيفي للأفراد و اعدادهم بشكل مناسب لتحقيق تفضيلاتهم في سياق خطة رسمية تستهدف تنمية مسارهم الوظيفي؛

*** نظم شغل الوظائف:** تتعلق هذه النظم بمطابقة الأهداف الوظيفية و مهارات العمل لمتطلبات فرص الترقية.

ب- تخطيط المسار الوظيفي: تتضمن هذه الوظيفة اختيار الوظائف و المؤسسات، و تحديد طرق المسار الوظيفي للفرد مع التركيز على التنمية الذاتية المناسبة له، و عليه نجد أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم بتصنيف الوظائف إلى مجموعات عامة و نوعية تقسم بدورها إلى ثلاثة مستويات هي: الوظائف الإشرافية، والوظائف الفنية التخصصية والوظائف الإدارية العليا، بحيث تخضع هذه المستويات إلى درجة الصعوبة و معايير التوظيف و شروطه من أدنى مستوى إلى أعلى مستوى، و تجدر الإشارة إلى ضرورة ربط هذه العملية بالأمان الوظيفي لضمان نجاحها .

1- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 361.

شكل رقم 22: نموذج تنمية المسار الوظيفي.



المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 273.

يركز نموذج تنمية المسار الوظيفي على مدخلين أساسيين في تخطيط وإدارة المسار الوظيفي وهما:¹
*** المدخل الفردي:** يهتم بتركيز اهتمام الفرد على طموحاته ومقابلة بقدراته وامكانياته بغرض تحقيقها في سياق تخطيط و تنمية مساره الوظيفي، بمعنى البحث عن سبل تحسين المهارات بما في ذلك التدريب المستمر على المقابلات والاختبارات؛

*** المدخل التنظيمي:** يركز على أنشطة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق التوافق بين الفرد و وظيفته، بداية بتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين و الاستقطاب المناسب من المصادر السليمة لشغل المناصب الشاغرة بعد الخضوع لعملية الاختيار الدقيق، ثم توجيه العاملين الجدد و اخضاعهم للتدريب، النقل، الترقية، و رسم المسارات الوظيفية بالاستعانة بمختلف طرق و وسائل قياس التوافق بين الفرد و وظيفته: كتقييم الأداء، محبترات المسار الوظيفي، مراكز التقييم، بحوث الرضا .

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 524-529.

- **تقييم الأداء:** تبين تقارير تقييم الأداء مدى التوافق القائم بين الفرد ووظيفته، فإذا تحقق المقيم من وجود أداء مرض فإن ذلك يشير إلى التناغم المطلوب أما إذا تحقق العكس وجب البحث في الأسباب و طرق معالجتها بداية من تحليل الوظائف و المهارات و كيفية تنميتها؛
- **مختبرات المسار الوظيفي:** و هي عبارة عن اختبارات، تمارين، و مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفي لاكتشاف طموحات الأفراد الوظيفية و ما يقابلها من قدرات و مهارات لازمة لتحقيقها، و ذلك بهدف تطويرها ذاتيا بالاعتماد مثلا على التدريب، القراءة، التطبيق الميداني للمهارات المكتسبة؛
- **مراكز التقييم:** تمثل في البرامج المتكاملة من التمرينات و الاختبارات التي تستهدف قياس امكانات الفرد الحالية و المستقبلية من القدرات، المهارات، و مختلف الاستعدادات الادارية حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تطوير و تنمية الفرد حسب برامج تدريبية مضبوطة تقلص الفجوة بين ما هو متوفر و ما هو مطلوب؛
- **بحوث الرضا:** تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء البحوث و الاستطلاعات الخاصة بقياس درجة رضا عاملين عن عملهم لتحديد العوامل التي تحكم في عدم الرضا و معالجتها كخموض العمل و عدم مناسبة بيئة العمل، عدم تأهيل العامل لوظيفته، و تراجع كفاءة الاشراف و غيرها التي تكون سببا في نقل العامل، أو تدريبه، أو ترقية، أو مراجعة خطة العمل لإحداث تعديلات ملائمة تحقق التوافق المنشود .

المطلب الثالث: تقييم أداء الموظفين

من أجل تحديد الفروقات الجوهرية بين الأهداف و نتائج الأداء الوظيفي، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تصميم مقياس موضوعي ودقيق لقياس المنجزات الفردية و الجماعية خلال فترة زمنية محددة، ويتمثل الغرض من ذلك في الإدارة السليمة للأداء و تعديل السلوكيات البشرية بما يتوافق و مجارة التغيرات البيئية وكذا تحقيق مستويات عالية من الأهداف، خاصة فيما يتعلق بالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يهتم تقييم الأداء الوظيفي بالمعرفة الدقيقة للفروقات الموجودة بين ما هو مخطط و ما هو محقق من طرف الأفراد، فهو عبارة عن تقدير موضوعي لإنجازات الفرد خلال فترة زمنية محددة لتحديد مستوى أدائه، و اعتمادا على هذا التحليل المختصر يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "العملية المستمرة لتقييم و إدارة السلوك و النتائج في مكان

- العمل"¹، فمن المنطقي أن نحكم على صحة وكفاءة تنفيذ السياسات و البرامج من خلال تقييم الأداء لما لهذه الوسيلة من أهمية بالغة نذكر البعض منها في النقاط التالية:²
- تحسين كفاءة الأفراد و زيادة درجة العدالة التنظيمية من خلال حصول كل عامل على ما يستحقه من: ترقية، علاوة، مكافأة...؛
 - تحسين المناخ التنظيمي و بيئة العمل بزيادة درجة الاحتكاك بين الرئيس و المرؤوس و ما لذلك من انعكاس على الرضا الوظيفي؛
 - خلق نظام رقابي يتبع تطور الأداء في الزمن؛
 - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و تنمية مهارات و قدرات الأفراد؛
 - توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف، و التدريب...) .
- و في المقابل، يجب أن نشير إلى أن تخطيط نظام تقييم الأداء و تصميمه يتم من خلال دراسة و تحليل العناصر التالية:³

✓ أهداف إدارة الأداء: و تتمثل في تحقيق ما يلي:⁴

- **الأهداف الاستراتيجية:** تعد عملية تقييم الأداء مهمة استراتيجية تحقق الترابط الوثيق بين أهداف المؤسسة و نشاطات العاملين، و عليه فإن البناء الفعال لنظام التقييم يستوجب توفر عنصر المرونة عند صياغته للاستجابة بسرعة لأي تغيير طارئ يحدث في الاستراتيجية من خلال تكييف السلوكيات و الصفات الملازمة لتحقيق الأداء الاستراتيجي؛
- **الأهداف التطويرية:** في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل التنافسية تعمل إدارة الموارد البشرية على التطوير المستمر لأداء العاملين و الذي يعد من الأهداف الجوهرية لنظام التقييم بالتركيز على الاجراءات الملازمة لتحسين مستويات الأداء؛

1- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، مرجع سابق، ص 662 .

2- بلقاسم سلاطينة و آخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 139 .

3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 173-181 .

4- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، 2006، ص 139 .

- **الأهداف الإدارية:** انطلاقاً من النتائج المتعلقة بنتيجة تقييم الأداء المستمر تتخذ الإدارة العديد من القرارات الإدارية ذات الصلة بالمعلومات الدقيقة الواردة من القائمين بهذه المهمة كزيادة الأجور، الترقية والحوافز وغيرها.
- ✓ **وضع معدلات الأداء:** وهو ما يعني تحديد مجموعة المعايير التي سيتم استخدامها في تقييم الأفراد و ذلك من خلال الاستعانة بدراسة وتحليل الوظائف، و تتمثل خطوات تحديد معدلات الأداء في:
 - تحديد أهداف التقييم بدقة؛
 - تحديد معدلات التقييم المناسبة وأوزانها لكل فئة من فئات الأفراد المستهدفة؛
 - تبيان طرق التطبيق لتحقيق أفضل النتائج.
- ✓ **مداخل تقييم الأداء:** توجد عدة طرق و أساليب تستخدم في تقييم أداء العاملين تختلف باختلاف المداخل المتبعة والتي نحصرها في ثلاثة مداخل أساسية نردها كالتالي:
- **المدخل المقارن:** يستند بالدرجة الأولى على مقارنة أداء العامل مع باقي الموظفين في المؤسسة و من بين الطرق المستخدمة نجد طريقة الترتيب، طريقة التوزيع الاجباري؛
- **مدخل الخصائص:** يركز هذا المدخل على اظهار كل الصفات و البيانات المتعلقة بالأفراد مع استخدام مقياس موحد و متجانس لقياس أداء كل الأفراد بموضوعية و من بين أدواته مقياس الرتب البياني، القياس المختلط، قائمة الأوزان المرجحة؛
- **المدخل السلوكي:** يهتم بدراسة و تحليل سلوك العاملين بغرض تحديد تصرفاتهم الفعالة في سياق طرق ممنهجة كطريقة الأحداث الحرجة، المقياس السلوكي المدرج، مقياس الملاحظة السلوكية.

الفرع الثاني: العلاقة بين تقييم الأداء وإدارة الأداء

تعرف إدارة الأداء على أنها: " مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، إذ تهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين و فريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة و تطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير و الطويل"¹ فهي تشكل عملية مستمرة متكاملة في تصميم الأداء، تخطيطه و تحديد أهدافه و نتائجه بما يتوافق مع القدرات و المهارات المتاحة لتحقيق متطلبات الأداء الحالية و المستقبلية، و هو ما يستدعي توفير المدخلات الأساسية لنجاح نظامها و الذي يضم تجميع و تحليل مختلف المعلومات الأساسية عن أهداف، استراتيجيات، خطط و برامج المؤسسة لإنجاح الأعمال المطلوبة حسب طبيعة الوظائف التي يقوم بها الأفراد، و

1- ميشيل أرمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2003، ص 563.

يمثل تقييم الأداء حلقة مهمة في هذا النظام المتكامل بحيث يهدف إلى قياس الأداء الفردي و تحديد الفروقات الموجودة بين ما هو محقق و ما هو مستهدف للحكم على مدى كفاءة الأداء و تحقيق التناغم بين كل الجهود المبذولة داخل النظام،¹ و تتعلق نتائج هذه العملية بفعالية التدريب من عدمها كما تتكامل مع تشخيص الأداء للوصول إلى أسباب القصور و من ثم تحديد الوسائل الكفيلة بتحسينه، فإدارة الأداء تعد نظاما رسميا للتقييم المستمر من خلال التغذية المرتدة المستمرة بين العامل ورب العمل كأساس متين لتوجيه العاملين بغرض الاستجابة لمعايير الأداء و التفوق عليها لتحسين الأداء و سلوك العاملين، و يعتمد نجاح هذا النظام على العناصر الثلاثة التالية:²

أ- التقييم الذاتي: يقيس قدرة العاملين على تقييم أنفسهم قبل خضوعهم للتقييم الرسمي عن طريق تركيز الاهتمام على تحقيق الأهداف و كتابة تقرير التقدم في العمل بما يمكن المدير من مراجعة تقييمهم الذاتي لمساعدتهم على استكمال تقييمهم السنوي؛

ب- تقييم الموظفين لزملائهم: في إطار العمل وفق الفرق المفتوحة على تبادل الأفكار يمكن تطبيق مبدأ التقييم الذاتي لعناصر المجموعة شريطة التدريب المسبق على التغذية العكسية نظرا لتأثيرها على مشاعر و سلوكيات العاملين؛

ج- التقييم الكامل الشامل: يحتاج تنفيذ هذا البرنامج إلى الاستعداد النفسي لخضوع العاملين لتقييم شامل يحضره العملاء و زملائهم من أقسام أخرى.

كما يجب الإشارة إلى أهمية تدريب الإدارة على إجراء تقييم ناجح للأداء يتضمن التركيز على ما يلي:³

- توضيح فلسفة البرنامج: بمعنى التأكيد على التحسين، و التحفيز؛
- تصميم البرنامج: من خلال إبراز الغرض منه بإشراك كل أعضاء فريق الإدارة؛
- استخدام النموذج: و حساب الدرجات إذا كان ذلك يناسب النموذج و يشجع على المنافسة؛
- التقييم بطريقة إيجابية: بتطبيق أسلوب تبادل الأدوار؛
- التركيز على الأداء: و ليس على الشخصية؛

1- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تغليب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، مرجع سابق، ص 193- 197.

2- يورك برس، تقييم الأداء، لونغمان للنشر، مصر، 2007، ص 232-236.

3- المرجع نفسه، ص 213.

- التوجيه: بغرض التحسين؛
- اتخاذ القرارات الخاصة بتقييم الأداء: كالعلاوات و الترقيات؛
- اكتشاف مواطن الضعف: والعمل المستمر على تصحيحها .

الفرع الثالث: طرق وأساليب تقييم أداء الموظفين

يساعد التقييم الدوري للأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية و التشخيص الدقيق لعملية التدريب و ذلك بهدف تحديد نقاط الضعف من أجل معالجتها من خلال تنظيم الدورات التكوينية لصالح العاملين و تنمية قدراتهم الفردية و الجماعية،¹ و بالنظر لأهمية هذه العملية ينبغي بناء نظام فعال لتقييم الأداء لتحقيق ما يلي:²

- زيادة ولاء الموظف لمؤسسته؛
 - حماية الأفراد من كل قضايا التمييز؛
 - إرشاد العاملين لتحسين مهاراتهم؛
 - تشجيع فرق العمل على تطوير أسلوب العمل في المؤسسة؛
 - مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات و التعويضات؛
 - ربح الوقت في الاتصال بالموظفين؛
 - عرض خطة العمل من خلال الشرح المبسط لها و مواءمة العاملين معها .
- و حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تقييم كفاءة العاملين فإنها تتبع عدة عناصر و اجراءات متكاملة تتمثل في الطرق التالية:³

أ- بناء معايير التقييم: ويعتمد ذلك على تحليل دقيق للوظائف المسندة للأفراد باستخدام مختلف المعايير المطبقة و التي تتوافق مع أوصاف الوظائف، فمنها ما هو كمي يعكس مستويات الانتاجية و الكفاءة ومنها ما هو نوعي يرتبط بالسلوكيات اليومية كالوظائف الادارية و العلمية و ما يمتاز به من صعوبة تحديد المخرجات بدقة،⁴ وهو ما يستوجب صياغة متلائمة من المعايير تجمع بين مختلف أنواعها لاسيما و أن معظم الوظائف معاصرة تفرض ضرورة توافر بعض الشروط المهمة في معايير التقييم كالصدق، الثبات، التمييز، القبول؛

1- يورك برس، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 66 .

2- المرجع نفسه، ص 16 .

3- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 265 - 286 .

4- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 142 .

ب- طريقة قياس الأداء: يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تعتمد على طريقة أو أكثر في تقييم أداء العاملين نذكر منها:

- طريقة المقاييس المتدرجة: وهي أبسط الطرق المستخدمة في تقييم الأداء فهي تقوم على تحديد الصفات المستهدفة في عملية التقييم كالجودة و المصداقية،¹ و ذلك من خلال وضع مقياس ليكارت التقييمي بداية من المستوى المرضي إلى غاية المستوى الفائق بصدد تجميع كل الدرجات التي تخص الموظف في جميع الصفات؛

- طريقة الترتيب التنازلي أو العام: على الرغم من سهولة هذه الطريقة إلا أنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء،² ذلك أن الرئيس المباشر يتحمل مسؤولية ترتيب مرؤوسيه تنازليا على أساس الأداء العام الحقن بدل الرجوع إلى المعايير المختلفة للتقييم من أجل ضبط قائمة نهائية للترتيب؛

- طريقة قوائم الصفات: وفقا لهذه الطريقة تعطى لكل صفة تصف مستوى أداء العامل درجة معينة، وما يعاب عليها أنها طريقة نوعية تتطلب خبراء مختصين يتحكمون في الصياغة الدقيقة لمحددات كل وظيفة انطلاقا من تعيين مجموعة خصائص نمطية للوظائف؛

- طريقة التوزيع الاجباري: تقوم على الطريقة الاحصائية لمفهوم التوزيع الطبيعي و الذي يتطلب تجزئة المرؤوسين في شكل مجموعات مرتبة على أساس مستوى الأداء العام، و على الرغم من ذلك تشوبها هي الأخرى سلبيات التقدير الشخصي لتقييم الأداء و إعطاء نفس الأهمية للصفات؛

- طريقة الاختيار الاجباري: وهي طريقة حديثة تهدف إلى تحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين،³ و ذلك بترتيب عبارات التقييم في شكل استبيان يلخص كيفية أداء المهام و ما يرتبط بها من مسؤوليات بعد ترجيحها بأوزان مبهولة من طرف المقيم لتجنب كل تحيز أو تشدد ممكن؛

- طريقة الوقائع الحرجة (الجوهرية): يتم التركيز على السلوك الفردي في قياس الأداء و تسجيل العلامات و عليه تصنف تصرفات الأفراد اليومية إلى حسنة و سيئة، و من أهم مميزاتها:

✓ الموضوعية و الدقة في تقييم الأداء؛

✓ تحليل الأداء الفردي و اكتشاف نقاط القوة لاستثمارها و نقاط الضعف لمعالجتها؛

1- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 324.

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 421.

3- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 165.

✓ مناقشة الرؤوسين بشكل موضوعي في نتائج التقييم؛

- طريقة التقييم الميداني: وهي الطريقة التي يشترك في تنفيذها كل من إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المؤسسة لكونها تقوم على جمع المعلومات بصفة مباشر من الرئيس و توظيفها في تقييم الأداء، و تصلح هذه المنهجية في المؤسسات الصغيرة نظرا لقدرة المدير على التحكم في معايير تقييم كل فرد إلا أنها تبقى معرضة لتراجع أخلاقيات العمل و فرض منطق التحيز خاصة المقصود منه؛
- التقرير المكتوب: يتم إعداد مثل هذا النوع من التقارير سنويا من طرف المؤهلين لذلك بما يتناسب و قدرتهم على جمع كافة المعلومات التي تخص الخاضعين للتقييم، فهي بسيطة من الناحية التطبيقية إلا أنها لا تعكس المستويات الحقيقة للأداء ومن أهم نماذج هذه الطريقة تقرير تقييم كفاءة الأداء؛
- الإدارة بالأهداف: ما يميز هذه الطريقة أنها تطبق مبدأ التقييم الذاتي للرؤوسين باشتراك الرئيس بعيدا عن استقلال هذا الأخير بعملية التقييم من أجل الوقوف على أفضل المعايير لتقييم الأداء الحالي و المستقبلي ويمكن حصر أهم خطوات هذه الطريقة في النقاط التالية:

✓ يقوم الرؤوسون بتحديد إطارهم العملي و مقارنة نتائج العمل مع كشوف وصف الوظائف لاكتشاف الانحرافات و محاولة ردة فجوة الأداء بالاتفاق المبرم مع الرئيس لتعديل و مراجعة الواجبات لتحسين النتائج؛

- على ضوء النتائج المحققة يلتزم الرؤوسون بصياغة أهداف سنوية كأقصى حد و طرح كل الانشغالات المتعلقة بنوعية المساعدات المقدمة و فق خطط و برامج عمل مضبوطة تراعي تحقيق الأهداف المنشودة؛

- بعد عملية الانجاز يخضع الرؤوسون للتقييم الذاتي بهدف الارتقاء في الأداء بعد اكتشاف نقاط الضعف و عقبات التنفيذ لحلها في إطار الخضوع لتوجيه رؤسائهم؛
- الاتفاق على تعديل الأهداف في ضوء القدرات الفردية و الجماعية و التخطيط الاستراتيجي لترقية الأداء مستقبلا.

ج- مصادر جمع معلومات تقرير تقييم كفاءة الأداء: يرتكز تقييم الأداء بصفة أساسية على جمع المعلومات الدقيقة من الأماكن و الأشخاص المعنيين بتلك العملية، و أول مصدر لجمع المعلومات يتمثل في الاتصال بالرئيس المباشر للأفراد الذين يخضعون لتقييم كفاءة أدائهم باعتباره المسؤول عن تحديد قدرات رؤوسيه من خلال الملاحظة

اليومية و تتبع مسارهم التشغيلي، إلا أن هذه الطريقة تقتزن بعدة سلبيات نذكر منها غياب الموضوعية في التقييم في بعض الحالات نتيجة الممارسات الظاهرية التي يديها العاملون أمام رئيسهم أو توظيف السلطة في غير محلها من خلال المعاقبة من دون مبرر، كما أن التقييم قد يقتصر على بعض المهارات، و هو ما يدفع المختصين في تقييم كفاءة الأداء إلى توظيف أساليب أخرى كما هو الشأن بالنسبة للتقييم الذاتي لاسيما عند إشراك العاملين في وضع الأهداف أو مراجعة و تدقيق تقارير التقييم المقدمة من طرف الرؤساء قبل إعداد تقارير تقييم كفاءة الأداء النهائية؛

د- تحليل تقارير تقييم كفاءة الأداء: و هي أهم خطوة في تقييم كفاءة الأداء ذلك أن التحليل الموضوعي لمؤشرات الأداء يفيد إدارة الموارد البشرية في الوقوف عند التشخيص الدقيق لنقاط قوة و ضعف العاملين مما يؤدي إلى تحسين المهارات و تنمية الكفاءات باتجاه تحقيق الأهداف و التميز عن المنافسين؛

ه- مناقشة تقارير تقييم كفاءة الأداء مع العاملين: تركز هذه الطريقة على تحليل نتائج التقييم خاصة مع الأفراد ذوي الكفاءة المنخفضة لتجنب ردود الفعل السلبية و عرقلة العمل، و لذلك يعمل المكلفون بهذه المهمة على احتواء الغضب عند اخطار العاملين بمضمون نتائج التقارير من خلال فتح مجال للنقاش و تبادل الأفكار البناءة لمعالجة مشاكل الأداء و الارتقاء بكفاءته باعتماد مبدأ المتابعة و تصحيح الانحرافات؛

و- تحديد مدة تقييم كفاءة الأداء: تتحدد مدة إعداد تقرير التقييم بظروف العمل المنجز وطبيعته في إطار قوانين العمل السائدة، حيث تتراوح هذه المدة في معظم الحالات بين السنة و السداسي خاصة بالنسبة للعمال الجدد إلى ان يتم تثبيتهم و خضوعهم لنفس القواعد المطبقة على العاملين القدامى .

خلاصة الفصل

يعتبر الحديث عن تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة تفرضها كافة المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية في ظل تنامي قوى العولمة، التكنولوجيا و أصحاب المصلحة، و بذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية تشكل متغير أساسي في المعادلة التنموية باعتبارها عملية مستمرة لتطوير و إطلاق العنان للخبرات و القدرات البشرية بغرض تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية، حيث تحولت النظرة التقليدية للمسؤولية الاجتماعية من كونها الزام قانوني ناتج عن فرض القوانين و اللوائح إلى قضية ذات بعد دولي مطروحة للنقاش كخيار استراتيجي لترقية المورد البشري في ظل الصراع المتزايد على دور و أهمية تنمية الموارد البشرية من أجل ضمان التحسين المستمر للأداء، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال صياغة نهج استراتيجي واضح المعالم للمسؤولية الاجتماعية تتحدد في إطاره أهداف المعايير الدولية و المتعلقة بتطوير الفرد و تحسين مهاراته انطلاقا من تدريبه، تحسين بيئة عمله الداخلية، و الاهتمام بصحته و سلامته المهنية.

الفصل الثالث

استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

و تنمية الموارد البشرية

تمهيد

لقد تم التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الماضي على أنها مجموعة من المبادرات العشوائية غير الاستراتيجية في كثير من الأحيان وفي مجالات وظيفية مختلفة كالموارد البشرية مثلاً، غير أنه في الوقت الحاضر أصبح التفكير في المسؤولية الاجتماعية مرهون بإجراء إداري أساسي ومتكامل يتضح من خلال تضمين أبعاد المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية عمل المؤسسات بهدف توسيع قدراتها على خلق الميزات التنافسية، وتنفيذ النشاطات المسؤولة بشكل استباقي من قبل القيادة المستدامة، وتقوم الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على التخطيط، تنفيذ، تقييم و استدامة مجموعة المبادرات المجتمعية التي تتماشى و قيم الأعمال الأساسية بما يعزز روابط الثقة مع الأطراف ذات المصلحة على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسات، وهو الأمر الذي يستلزم نسج متناغم من اليقظة الدائمة في بناء علاقات عامة وفق أطر اتصالية دائمة ذات توجه استراتيجي للمسؤولية الاجتماعية تؤكد درجة الالتزام الاستراتيجي في العمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية، وتسلط الضوء على تنمية الموارد البشرية للمؤسسات و تطوير قدراتها الأساسية كشرط أساسي لنجاح استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال ضمان الانتقال السلس بين مستويين من الالتزام الاجتماعي المسؤول بداية بالمستوى التكتيقي، وصولاً عند مستوى المبادرة التطوعية مع تجاوز الحد الأدنى وفكرة التقيد التقليدي بالمستوى الممانع أو المستوى الدفاعي للمسؤولية الاجتماعية القائم على اعتبار أن المبادرات الاجتماعية نوع من التكاليف الإضافية التي تعيق المؤسسات على تعظيم أرباحها المالية.

وقد تناولنا هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث أساسية تحت العناوين التالية:

المبحث الأول: المبادرات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

المبحث الثاني: بناء العلاقات العامة في مواجهة القضايا الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

المبحث الثالث: تصميم نموذج مقترح لتأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: المبادرات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تخضع صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتصميمها لطابع طوعية التبنى و مبادرة السلوك الاجتماعي نحو تحقيق غايات مجموعة واسعة من الأطراف ذات المصلحة، غير أن ذلك لا ينفي طبيعة رسالتها وأولوياتها في بناء ميزات تنافسية تدعم قدرتها التنافسية وفق مبدأ الالتزام الاجتماعي أساس بناء شرعيتها وقبولها في المجتمع، حيث أن ذلك لن يتأتى إلا عن طريق صياغة رسالة شاملة عن المحتوى الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية بمراحله الأساسية والتي تجسد في مسارات عمل ملموسة تتفاعل بها المؤسسات مع محيطها لتحقيق الاستدامة والكفاءة معا .

المطلب الأول: استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كشكل من أشكال الالتزام الاجتماعي

يختلف تعريف استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين الكتاب و الإداريين من منظور تناولها القطاعي أو الاستراتيجي، إلا أنها تشير في نهاية الأمر إلى تفعيل إدارة محكمة مع أصحاب المصلحة لزيادة مخرجات سلسلة القيمة من جهة، وخلق الثروة في المجتمع من جهة أخرى.

الفرع الأول: تعريف استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تشكل استراتيجية المسؤولية الاجتماعية سر النجاح في ديمومة و دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية وقد عرفها Shoreline على انها: "الالتزام بممارسات الأعمال التجارية المستدامة بيئيا واجتماعيا واقتصاديا من خلال تحديد الطاقة والمنتجات المعاد تدويرها"¹، وهو ما يتوافق و شروط التنفيذ اللازمة لتحقيق التوازن بين الحلقات الثلاثة لخط الأساس الثلاثي للاستدامة بغية العمل ضمن بيئة متكاملة تراعي حاجات و متطلبات كل من الاقتصاد، المجتمع و البيئة في آن واحد . وفي هذا السياق تعبر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية عن اتخاذ قرار تشارك من خلاله المؤسسات في القضايا الاجتماعية ومن ثم خلق جدول أعمال لها و ذلك بالنظر إلى القضايا الاجتماعية التي ينبغي التركيز عليها و تحديد مداها، و في هذا السياق يؤكد كل من Kramer & Porter بورتر و كرامر (2006) على أن : "استراتيجية المسؤولية الاجتماعية تشير إلى اتخاذ الخيارات الصحيحة وبناء مبادرات اجتماعية مركزة، استباقية ومتكاملة بالتنسيق مع الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسات على نحو متزايد يحميها من ضغوطات مجموعة أصحاب المصلحة"²، كما يعتقدان أيضا أنه: "من خلال استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يكون للمؤسسة الأثر

1- يوسف حليم الطائي، محمد جبار الصائغ، صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العرق للاتصالات، الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع، العدد السادس والعشرون، 2013، ص125 .

2 - Michael Armstrong, Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, 12Th Edition, 2012, p 110.

الاجتماعي الكبير كما تجني أكبر قدر من الفوائد التجارية"، في حين يشير Baron (2001) إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعبر عما تقوم به المؤسسة من أعمال لحماية الصالح العام، وذلك بالتزامن مع استراتيجية الأعمال والتسويق، و تتطلب استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أن تكون متكاملة مع استراتيجية الأعمال و مرتبطة بشكل وثيق مع استراتيجية الموارد البشرية لأن ذلك يتعلق بالسلوك المسؤول اجتماعيا مع المجتمع عموما، أو المجتمع الداخلي خصوصا و الذي يعني خلق بيئة عمل مساندة للحقوق الشخصية والتوظيف وسياسات وممارسات الموارد البشرية من خلال المعاملة العادلة والأخلاقية مع الموظفين.

تعتبر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية العبارة الأكثر شيوعا عندما نتحدث عن العلاقة بين الادارة الاستراتيجية و المسؤولية الاجتماعية، بحيث تركز بالأساس على توليد الآثار الاجتماعية والبيئية الإيجابية المترتبة عن نشاط الأعمال، ويمكن عرض مفهوم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية من خلال حالتين رئيسيتين:¹

1- عرض حالة استراتيجية العمل: ترتبط هذه النظرة الضيقة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ارتباطا وثيقا بالجال الأكاديمي لاستراتيجية الأعمال، بحيث يتم تطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية لمهام الإدارة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، وتشمل المفاهيم الرئيسية و التوجهات الفكرية التالية:

- استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في نظر بورتر وكرامر Porter & Kramer

يمكن الاعتماد على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لخلق ميزة تنافسية و ذلك من خلال تحسين الإطار التنافسي أو تحويل الأعمال في سلسلة القيمة بالطريقة التي تستفيد منها كل من المؤسسة والمجتمع معا؛

- النظرة القائمة على الموارد Wernelfelt/Barney

يمكن أن تشكل موارد المؤسسة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مثل: الأداء البيئي، والمبادئ الأخلاقية والعلاقات مع أصحاب المصلحة مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

- إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة Freeman

- وتستند الادارة الاستراتيجية المستدامة في بناء استراتيجية العمل على أساس العلاقات التي تربط المؤسسة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين؛

- القضايا الاستراتيجية وإدارة الأزمات Ansoff

ترتبط القضايا الاستراتيجية وإدارة الأزمات بإدماج المشاكل الاجتماعية، البيئية والأخلاقية في استراتيجية الأعمال؛

1 -The A To Z Of Corporate Social Responsibility, Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl, Nick Tolhurst, Library of Congress Cataloging, United Kingdom, 2010, p-p 378- 380.

- التطبيقات النموذجية الأخرى على سبيل الاستراتيجية: العمل الخيري، الاستراتيجية، الإدارة البيئية، تقييم الأثر الاستراتيجي.

2- عرض حالة قطاع الأعمال: وفق هذه النظرة الاستراتيجية الواسعة تترتب عدة منافع على النشاطات الاجتماعية والبيئية، خلافا للنظرة الضيقة بحيث لا يجب أن تنبع هذه الفوائد مباشرة من عملية الإدارة الاستراتيجية. و تعتبر وجهة النظر هذه الأكثر شيوعا في الأوساط ذات التوجه العملي و سيتم عرض المفاهيم البارزة تحت مظلة النظرة الاستراتيجية الواسعة لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فيما يلي:

- للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دور فعال Garriga & Mele: أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي أداة لخلق الثروة من أعمال المؤسسات؛

- الفرص الاجتماعية للمؤسسات Grayson & Hodges: لا يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مجرد مسؤولية تتحملها المؤسسات، بل يجب النظر إليها على أنها استراتيجية لاكتشاف واستغلال فرص الأعمال الاجتماعية باستخدام تحليل الخطوات السبعة.

- القيمة المبنية على المسؤولية Brink: تجمع بين تخصصات (المساهمين) الإدارة على أساس القيمة المبنية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأخلاقيات الأعمال التجارية في إطار إدارة واحدة.

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات Laasch and Flores: تمثل إطار لإدارة متكاملة تسهل تنفيذ الإصدار المتطور من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و يتم تجسيدها في إنتاج سلوكيات مختلفة من صالح الأعمال.

وتتعدد الفوائد التي يمكن الحصول عليها من استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما هو الحال بالنسبة لشركة IBM عام 2008 و التي تركزت 68% من أعمالها على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لخلق مصادر جديدة للدخل.

لقد أظهرت دراسة وحدة الذكاء الاقتصادي التي أجريت في عام 2008 أن أكثر من ثلث المؤسسات تتوقع عادة تحقيق المزايا التالية من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

– القدرة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم؛

– تحسين القيمة للمساهمين؛

– زيادة الربحية؛

– تحديد وإدارة المخاطر؛

– منتجات وخدمات أفضل جودة؛

- القدرة على جذب موظفين أفضل.

ويمكن اعتبار أن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي نقطة الانطلاق لدورة فعالة. و المؤسسة التي لديها الحافز الطوعي للانخراط في خدمة البيئة والمجتمع تكون قادرة على جني فوائد تجارية من النهج الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما يلاحظ أيضا أنه خلال الأزمة الاقتصادية الفعلية يمكن للمؤسسة من خلال استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مقاومة المصاعب الاقتصادية¹، و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في حد ذاتها يمكن أن يكون لها تأثير بخصوص الإعانات التي من شأنها أن لا تنشأ في إطار السوق غير الرسمية، فالفقراء والمناطق الفقيرة يمكن أن تحتاج إلى الدعم عند تشغيل السوق في حالة استبعادها من المشاركة في الحياة الاقتصادية.

تتعلق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية بالوسائل الأساسية لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال الالتزام بقواعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتنفيذ نظم الإدارة الاجتماعية والبيئية، والتي عادة ما تنطوي على دورات من تطوير سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتحديد الغاية والأهداف، تنفيذ البرامج، والتدقيق و إعداد التقارير وبعيدا عن اعتماد قواعد ومعايير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تركز استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المبادرات المتعلقة بمعالجة الآثار المادية للمؤسسات. ووفق بورتر وكرامر Porter & Kramer تشير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى ما هو أبعد من المواطنة الجيدة للمؤسسات وتخفف من آثار سلسلة القيمة الضارة من خلال مجموعة المبادرات التي تكون فوائدها الاجتماعية والتجارية كبيرة ومميزة² و قد خلصوا إلى أن الاختبار الأساسي الذي يجب أن يقيس فعالية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مبني على امكانية أن تتيح هذه الأخيرة فرصة لخلق قيمة مشتركة ذات فائدة للمجتمع و قيمة لرجال الأعمال في ذات الوقت، بحيث يشكل التحسين المستمر من خلال نهج نظم الإدارة واحدة من نقاط القوة لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما تؤدي استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أيضا إلى معالجة قضايا اجتماعية أو بيئية مختلفة تتماشى مع الأنشطة الأساسية و نادرا ما تؤدي إلى تغيير استراتيجية المؤسسة أو أعمالها الأساسية.

الفرع الثاني: شروط نجاح استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تشمل أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المدرجة التي كتب عنها McWilliams ماك وليامز وآخرون (2006) دمج الخصائص أو الميزات الاجتماعية في المنتجات وعمليات التصنيع، واعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية التقدمية، وكذلك تحقيق مستويات أعلى من الأداء البيئي من خلال إعادة التدوير والحد من التلوث وتعزيز

¹ - The A To Z Of Corporate Social Responsibility, Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl, Nick Tolhurst, Library of Congress Cataloging, Op.Cit, p 382.

² - Jan Jonker, Nijmegen, Transforming Corporate Sustainability and Responsibility, Briefs in Business : Organisational Studies, Springer, United States, 2014, p p 14-15.

أهداف المؤسسات المجتمعية من خلال التركيز المتزايد على العمل المسؤول كمصدر للميزة التنافسية بتقليل المخاطر لخلق فرص،¹ و لظالما كانت المسؤولية الاجتماعية جزءا هاما من الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسات فإن تحديد معالمها و تحقيق أهدافها مرهون بدقة التحليل البيئي و الخيار الاستراتيجي الصحيح الذي تكتنفه العديد من العوائق التنظيمية بسبب حالات عدم التأكد ذات الصلة بمتغيرات البيئة المتعددة و زيادة وتيرة التغير، و لذلك يلجأ أصحاب القرار إلى صياغة ابتكارية للاستراتيجيات التنافسية تأخذ بعين الاعتبار مسألة المسؤولية الاجتماعية من خلال التركيز على أربعة عوامل أساسية هي:²

1- نقاط القوة والضعف: تتعلق بتحليل مختلف الموجودات و الممتلكات المادية، المالية، المعلوماتية و البشرية للمؤسسة و مقارنتها بمنافسيها؛

2- الفرص والتهديدات: تشمل الحالة البيئية التي تنشط فيها المؤسسة سواء كانت مستقرة أو متغيرة و التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على وتيرة النشاط العادي و المركز التنافسي للمؤسسة؛

3- التوقعات الاجتماعية: تشير إلى إمكانية حدوث ردود أفعال ايجابية من المؤسسة تجاه المجتمع الذي يحتضنها، و التي تتأثر بدورها بمستوى الثقافة التنظيمية و درجة الاتصالات التنظيمية و الوعي الاجتماعي؛

4- القيم الشخصية لمسؤولي المؤسسة: تمثل الإطار السليم لإقرار السلوك المؤسسي كلما كان ذلك مبني على جودة عالية للمعلومات المعتمدة في اتخاذ القرارات الاجتماعية.

تكون الرسالة و الأهداف المحددة لمجالات المسؤولية الاجتماعية بمثابة دليل لصياغة الاستراتيجية المتعلقة بها و تطوير الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار البدائل المؤثرة في صياغتها، أما في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية فيراعى توفير كافة الموارد اللازمة لإنجاحها وفق تنظيم محدد لصلاحيات الأفراد لتحسين مستوى الأداء و الجهد المبذول، في حين تترجم الرقابة اللاحقة في المقارنة الدقيقة للنتائج المحققة مع الأهداف المحددة مسبقا للحكم على مدى الانجاز و النجاح المحقق في مسامرة مختلف القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بغية إجراء التعديلات و التغير الموافق للتحسين المستمر.

يرى كل من Logsdon & Burke (1996) بأن بعض أنشطة المسؤولية الاجتماعية يتم إنجازها لأسباب اجتماعية فقط دون أن يكون لها آثار ايجابية على الميزة التنافسية للمؤسسات، في حين يعتقد الكثير من المفكرين أنه يمكن تصنيفها على أنها استراتيجية تحقق فوائد كبيرة للمؤسسات، بحيث تساهم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

¹ -Michael Armstrong, Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice, Op.Cit, 2012, p 110.

2- عبد الرزاق سالم الرحالة، المسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 104-106.

في خلق القيمة من خلال تحقيق المصالح التجارية للمؤسسة وكذلك المصالح المجتمعية. و ينبغي توافر خمسة شروط أساسية حتى تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ذات بعد استراتيجي وهي:¹

- **المركزية:** حيث يجب أن ترتبط البرامج والسياسات ارتباطا وثيقا برسالة المؤسسات بدلا من أن يكون العمل الخيري لها على نطاق واسع؛

- **الخصوصية:** يفترض أن تكون المؤسسة قادرة على توفير بعض الفوائد التي أنشأتها أنشطة المسؤولية الاجتماعية بدلا من التركيز على خلق المنافع العامة فقط، بمعنى أن ما تقوم به المؤسسة من أنشطة يحقق لها قيمة و ميزة تنافسية لم تمتلكها من قبل؛

- **روح المبادرة:** بمعنى أن المؤسسات التي تحدد الاتجاهات الهامة والتغيرات البيئية في وقت مبكر يمكنها اتخاذ سلوك أفضل للاستفادة من الفرص المتاحة أو لمواجهة التهديدات؛

- **العمل التطوعي:** لخلق قيمة مضافة للمؤسسة، لا بد أن تتجاوز أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المعايير الدنيا لمطالبات الامتثال المفروضة من الخارج؛

- **الشفافية:** إذ ينبغي أن تكون أنشطة المسؤولية الاجتماعية واضحة للغاية حتى تحظى المؤسسات بالاعتراف و القبول من طرف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

يتكيف هذا المدخل أساسا مع التحليل الاستراتيجي التقليدي لخلق القيمة الاقتصادية لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما يسلط الضوء خصوصا على أهمية الفحص الاستباقي للبيئة و مدى تغييرها بالنسبة للمؤسسات، و ذلك من خلال البرامج التطوعية التي تعطي الاعتراف الاجتماعي لها، كجزء من أعمالها العامة واستراتيجياتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من أجل خلق قيمة للمؤسسات و المجتمع أيضا .

الفرع الثالث: استراتيجيات الالتزام الاجتماعي

يقدم هذا الفرع مجموعة من استراتيجيات الالتزام الاجتماعي للمؤسسات بناء على تقاطع الالتزام الاجتماعي والالتزام البيئي وفقا لكثافة كل منهما، وقد تم تسليط الضوء على أربعة أنواع من الاستراتيجيات نميز فيها بين الاستراتيجية الشعائرية، والاستراتيجية التفاعلية، والاستراتيجية الاستباقية واستراتيجية التعبئة و التي توضح وضعيات المؤسسات المختلفة، كما تم التطرق إلى أهمية الوعي بموضوع المسؤولية الاجتماعية و دمجها في الخطط الاستراتيجية لتحقيق الريادة في الأعمال، ويعتمد استخدام هذا الإطار التحليلي على دعم الجهات الفاعلة بمرافقة أصحاب المشاريع في نهجها

¹ - Manuel Becerra, Theory of the Firm for Strategic Management: Economic value analysis, Cambridge University Press, USA, 2009, p p 230-231.

المتعلق بالالتزام الاجتماعي¹، وفي هذا السياق من الواجب اختبار واقع الالتزام الاجتماعي من طرف المؤسسات من أجل توجيه الجهات الفاعلة في دعمها المحلي لأصحاب المشاريع المسؤولية اجتماعيا.

يشق المفهوم الأنجلوسكسوني للالتزام الاجتماعي من إدارة الموارد البشرية، فهو يصف العلاقة بين الفرد وبيئة عمله، ولقد تضاعفت البحوث الأكاديمية المهتمة بهذا المفهوم لتصل إلى مرحلة النضج المؤكد من خلال التحاليل الوصفية المنتجة، بحيث تم تجميع تعاريف مختلفة له من قبل الباحثين Meyer et Herscovitch سنة 2001، ويعود سبب الاهتمام بهذا المفهوم من طرف الباحثين والممارسين في مجال الموارد البشرية للتحقق من صحة أداء العمل من حيث فعالية الرعاية الاجتماعية للموظفين، التي تقيم في كثير من الأحيان من حيث قدرة المؤسسة على بناء التزام تجاه موظفيها، ويستند الأدب الفكري للالتزام على افتراضين أساسيين: يقوم الافتراض الأول على أن الالتزام الاجتماعي بناء متعدد الأبعاد، في حين يبنى الافتراض الثاني على أساس أن الموظفين يطورون التزامات متعددة، وقد تأخذ هذه الالتزامات أشكال مختلفة وتنتج عن المنظمات، النقابات، المهن، فرق عمل أو أهداف محددة، أما فيما يتعلق بالالتزام الاجتماعي من طرف رجال الأعمال فإنه يشير بطبيعة الحال إلى التزامات متعددة و هندسة متغيرة، ويشير تعدد الالتزامات إلى تعدد أصحاب المصلحة مع المؤسسة، وفي هذا الصدد اقترح كل من Meyer et Herscovitch التعريف التالي: "يشير الالتزام إلى القوة التي تدفع الفرد إلى مسار العمل الموجه نحو هدف أو أهداف أكثر تحديدا"، بينما يميز Valéau بين النهج السلوكي للالتزام (أي السبب الذي يدفع الفرد إلى المثابرة في مسار عمله) و النهج الموقفي للالتزام (أي كيفية إدراك الفرد لبيئته واعطائها معنى)، وعلى خلاف ذلك كان الالتزام يوصف في سنوات الستينات و السبعينات من القرن الماضي بأنه بناء ذو بعد واحد في إشارة واضحة إلى تمسك الفرد بمؤسسته، إلى أن برز الطابع متعدد الأبعاد للالتزام تدريجيا في منتصف الثمانينات²، وقد وضع Meyer et Allen تصور أكثر شيوعا يستند فيه هذا النموذج على وجود ثلاثة أبعاد للالتزام :

- البعد العاطفي: يشير إلى التعلق العاطفي، تحديد وإشراك الموظف في المنظمة؛
- البعد المعياري: يشير إلى الحس الأخلاقي من التزام ومسؤولية الموظف على البقاء في المنظمة؛
- البعد المحسوب أو الاستمرارية: هو استعداد الفرد بارتباطه بالمنظمة وفقا لنسبة التكلفة/المنفعة، فعلى سبيل المثال تشكل الأرباح من الأجر، والوضع القانوني للعامل وما إلى ذلك، في حين تتحدد التكاليف من خلال التضحيات عبر الزمن.

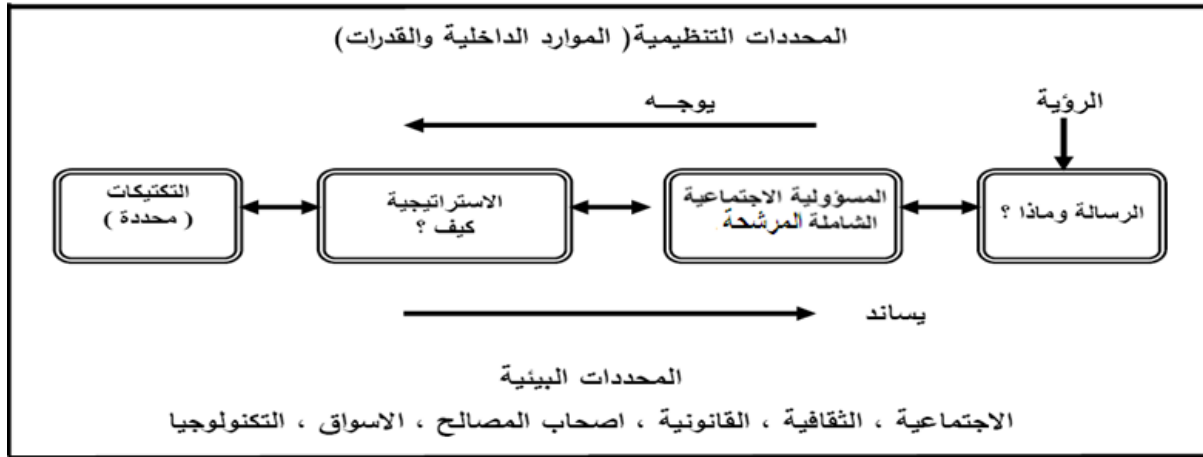
1-Sandrine BERGER-DOUCE, les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 6, n°1, 2007, p 66.
2-Ibid. p-p 54-55.

ويؤكد الكاتبان على ضرورة التعايش بدرجات متفاوتة عند الأفراد من خلال هذه الأبعاد الثلاثة دون استبعاد أي واحد منها، ليتم التصديق على نموذج Meyer et Allen من قبل العديد من الدراسات الإحصائية في ظل صحة الإحصائيات المتعلقة بهيكل النموذج، إلا أن الباحثين تواجههما مشاكل قياس الالتزام، ذلك أن الالتزام يقاس بالنسبة للباحث Valéau بشدة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة (العاطفي والمعياري و المحسوب) أيًا كان شكلها والتي توضع في صميم القضايا الراهنة، في حين اقترح Cohen إعادة تصور الالتزام وفق بعدين مهيكلين: بعد آدائي و بعد عاطفي، ويرى هذا الكاتب أن النموذج المقدم من طرف Meyer et Allen يعاني من قيود هامة كضعف قدرته التنبئية، الغموض المفاهيمي للبعد المحسوب للالتزام، وكذلك الطبيعة المسهبة للبعدين المعباري والعاطفي، أما بخصوص مسألة الشرعية فقد تناولها المؤلفون الأمريكيون في سنوات السبعينات تحت اسم "الاستراتيجية الاجتماعية، بحيث تركز هذه الأفكار في البداية على مشكلة واحدة تتعلق بالتقبل الاجتماعي لأعمال المؤسسة"، ومنذ ذلك الحين أصبح موضوع المسؤولية الاجتماعية في صميم الشواغل الاستراتيجية للعديد من المؤسسات، وقد اقترح مفكرون أمثال Quairel-Lanoizelée et Auberger شبكة القراءة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث تشكل هذه الجهود عناصر استجابة لتوقعات مديري المؤسسات والمجتمع المدني على نطاق أوسع، وبغض النظر عن حجم المؤسسة تعتبر نظرية أصحاب المصالح الإطار النظري المهيمن على نمذجة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وحسب دراسة مسحية قامت بها حركة المؤسسات بفرنسا (MEDEF) Mouvement des entreprises de France تبين أن 61٪ من الفرنسيين يعتقدون أن دور المؤسسة لا يقتصر على الجانب الاقتصادي، بل يجب أن يكون لها دور مواطني تدخل به ضمن المجال التضامني، وقد انعكس الالتزام البيئي والاجتماعي للمؤسسة على العالم السياسي، الاقتصادي والاجتماعي من خلال دورها الذي تجلّى في تنمية المجتمع ككل. وقد تم تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب MEDEF من منظور التنمية المستدامة، بحيث يتعلق البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالعلاقة بين المؤسسة وموظفيها بينما يتضمن البعد الخارجي حماية البيئة، العلاقات مع الموردين، السكان المحليين والسلطات العامة، وعلاوة عن ذلك تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسيلة قوية تستخدم للضغط لكسب قبول وشرعية المؤسسات من خلال استراتيجيات الالتزام الاجتماعي التي تمثل فرص حقيقية لها بما في ذلك الفرص الاقتصادية، وإذا اعتمدنا على الرؤية الربحية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فإنها تمثل رافعة للأداء الكلي (الاقتصادي والاجتماعي) لخلق فرص جديدة و تقليص كل ما من شأنه أن يشكل تهديد وذلك عن طريق بناء استراتيجيات اتصالية وكذا تعديل تقارير أصحاب المصلحة¹ و تأسيسا على ذلك يتم تضمين متطلبات نجاح

¹ - Sandrine BERGER-DOUCE, les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, Op.cit. p 56.

المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة بداية بصياغة رؤية ورسالة شاملة لها لترجم ختاماً في "مسارات العمل والتكتيكات"،¹ كمدخل للتفاعل بين الاستراتيجيتين الاقتصادية والاجتماعية في حدود خلق التوازن بين البيئتين الداخلية والخارجية، و ترسيخ المبادئ الأخلاقية في الممارسات الداخلية للإدارة بما يؤدي إلى تدعيم نقاط القوة و معالجة مواطن الضعف الداخلية.

شكل رقم 23: المحتوى الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.



المصدر: سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، العراق، 2010، ص 209.

وسيتم عرض محتوى المصفوفة الموضحة للاستراتيجيات الأربعة الخاصة بالالتزام الاجتماعي وهي:² الاستراتيجية التفاعلية، الاستراتيجية الاستباقية، استراتيجية التعبئة، الاستراتيجية الشعائرية، بحيث تستند مصفوفة استراتيجيات الالتزام الاجتماعي للمؤسسات إلى المصفوفة التي وضعها Boiral سنة 2001 في أعماله المتعلقة بالإدارة البيئية، و حسب هذا الكاتب فإن الإدماج بين ISO 14001 في ممارسات الإدارة يمكن أن يأخذ أربع حالات مختلفة تتبع شدة و درجة التحديات الخارجية والقضايا الداخلية التي تواجه المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

1- سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، العراق، 2010، صص 208-211.

2- Sandrine BERGER-DOUCE, les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, Op.cit. p-p 57-59.

شكل رقم 24: اقتراح Boiral المتعلق بإدماج ISO 14001 في ممارسات الإدارة.

الادماج الشعائري	الادماج التعبوي
الادماج التفاعلي	الادماج الاستباقي

Source : Sandrine BERGER-DOUCE, les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 6, n°1, 2007, p 59.

وحسب Boiral فإن ادماج ISO 14001 في الممارسات الإدارية يمكن أن يكون في شكل شعائري، تعبوي، استباقي أو رد فعل بحيث:

- يتوافق الادماج الشعائري مع الوضع الذي تمر به المؤسسة بحيث يستجيب اعتماد المعيار للضغوط الخارجية دون أن يكون القائد مقتنع بأهمية مستوى التنفيذ؛
- الادماج التعبوي ذو طبيعة استراتيجية في عملية القياس بحيث يستجيب إلى كل من الضغوط الداخلية والخارجية القوية للقياس؛
- الادماج الاستباقي يستجيب لقضايا داخلية قوية مرتبطة بضغوط خارجية منخفضة، و في غياب الحوافز الخارجية القوية قد تختار المؤسسة اعتماد ISO 14001؛
- الادماج الذي يأخذ شكل رد الفعل يتوافق مع الحالة التي تكون فيها التحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة منخفضة، و تنفيذ المعيار في هذه الحالة صعب من الناحية العملية ما لم تحدث أحداث أخرى غير متوقعة تماما .

تشير مصفوفة Boiral إلى شبكة قراءة استراتيجيات الالتزام الاجتماعي لأصحاب المؤسسات، وتناغم مساهمات المصفوفة الأولية مع التقسيمات المقترحة من قبل المؤلف (الشعائرية أو الطقوس، التعب، الاستباقية والتفاعلية) وكثافة الاستخدام (عالي مقابل منخفض) للتمييز بين أربعة خلايا في المصفوفة، ويتضمن الالتزام الاجتماعي الكلي كل من الالتزام الاجتماعي والبيئي معا، وتعتبر المؤسسة كناقل للتوقعات سواء في المجال الاجتماعي أو المجال البيئي، و بذلك تنتج المصفوفة المقترحة عن تقاطع هذين النوعين من الالتزام بحيث يكون كل واحد منهما ذو كثافة منخفضة أو عالية، ويسمح هذا التقاطع بالتعرف على أربعة استراتيجيات للالتزام الاجتماعي من طرف رجال الأعمال.

شكل رقم 25: مصفوفة استراتيجيات الالتزام الاجتماعي لرجال الأعمال.

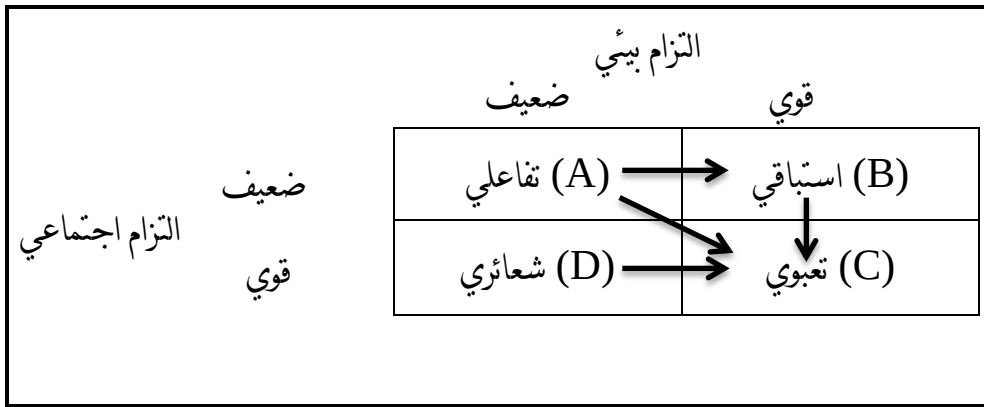
		الالتزام البيئي	
		ضعيف	قوي
الالتزام الاجتماعي	ضعيف	تفاعلي	استباقي
	قوي	شعائري	تعبوي

Source : Sandrine BERGER-DOUCE, les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 6, n°1, 2007, p 60.

- تتوافق الاستراتيجية التفاعلية (استراتيجية رد الفعل) مع الالتزام المزدوج (البيئي والاجتماعي) المنخفض، وتحدد هذه الاستراتيجية غالبية المؤسسات التي تواجه صعوبات متكررة مثل: نقص المعلومات عن هذا الموضوع، ضيق الوقت وتكلفة تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- تتوافق الاستراتيجية الاستباقية الالتزام البيئي القوي المرتبط بالالتزام الاجتماعي المتدني، ويمكن العثور على هذه الاستراتيجية بسهولة تامة في بعض الصناعات مثل: الصناعات البيئية، وعادة ما تواجه رجال الأعمال الذين يختارون الاستراتيجية الاستباقية صعوبات إضافية مقارنة برجال الأعمال التقليديين؛
- تتوافق استراتيجية التعبئة مع الالتزام المزدوج (البيئي والاجتماعي) القوي، ولا تزال هذه الاستراتيجية نادرة جدا في معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكونها لا تقوم على قناعة قوية من المديرين بالالتزام الاجتماعي لنقص الوعي والثقافة المجتمعية لديهم، وعلاوة على ذلك تجمع هذه المشاريع بين عديد الصعوبات عند إنشائها لأنها يجب أن تكون لها قدرة اقناع لأصحاب المصلحة من الناحية الاجتماعية والبيئية، وفيما يتعلق بالجانب البيئي يناهز الكثير من الباحثين بأهمية دمج هذا الجانب في المؤسسات الجديدة؛
- تتوافق الاستراتيجية الشعائرية مع الالتزام الاجتماعي القوي جنبا إلى جنب مع الالتزام البيئي المنخفض، وتعتبر هذه الاستراتيجية شائعة جدا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لتأثيرها بقيم قادتها، فلهيكل التنظيمية البسيطة يمكن أن ينظر إليها على أنها أكثر ملاءمة للالتزام الاجتماعي القوي بسبب آثارها الجوارية بما يعكس الحضور القوي لهذا النوع من المؤسسات.

وفي الواقع العملي من المهم أن تكون هذه الاستراتيجيات جزء من ديناميّة التقدم والتحسين المستمر وهو مبدأ أساسي من مبادئ الالتزام الاجتماعي، ذلك أن هذه الوضعية تظهر أهمية النظر في المصفوفة الديناميكية بما يعزز جاذبيتها كشبكة لقراءة استراتيجيات التزام المؤسسات كأداة مهمة للجهات الفاعلة في دعمها، وتوضح النسخة الديناميكية للمصفوفة سبل تحسين الالتزام الاجتماعي على نطاق واسع لجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹ بالانتقال من الاستراتيجية الشعائرية نحو الاستراتيجية التعبوية، وأيضاً من الاستراتيجية التفاعلية إلى الاستراتيجية الاستباقية، ومن الاستراتيجية الاستباقية نحو الاستراتيجية التعبوية، أو من الاستراتيجية التفاعلية إلى الاستراتيجية التعبوية، إذ أنه من المرجح أن يزيد الاهتمام بشبكة القراءة لهذه الاستراتيجيات بما في ذلك الجهات الفاعلة لدعم المؤسسات، وبعبارة أخرى فقد تم تصميم هذه المصفوفة كأداة محتملة يستعان بها في تطوير أنماط التفكير في مجال الأعمال.

شكل رقم 26: النسخة الديناميكية لاستراتيجيات مصفوفة الالتزام الاجتماعي للمؤسسات.



Source : Sandrine BERGER-DOUCE, les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 6, n°1, 2007, p 66.

المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية والمسؤولية الاجتماعيّة للمؤسسات

تندرج استدامة المؤسسات في صلب الإبداع الإداري القائم على التحليل الشامل لمكونات البيئة التنافسية بشقيها الداخلي والخارجي، بحيث تركز الإدارة المستدامة للموارد المتاحة على ضبط عمليتي الإنتاج والاستهلاك للحفاظ على القدرات التنافسية وفق مقارنة توفير الموارد البشرية القادرة على تنفيذ سلوكيات صنع القرار المسؤول عن صياغة النماذج المستدامة.

الفرع الأول: الإدارة المستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة المستدامة حصيلة تطور مستمر للفكر الإداري عبر المرور بعدة محطات تاريخية والتي توجت ببناء تصور حديث قائم على إضافة أبعاد جديدة للأداء ضمن الإبداع الإداري بما لا يتعارض و الأهداف الخاصة

¹ - Sandrine BERGER-DOUCE, les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, Op.cit. p 66.

للمؤسسات المستدامة في شكل متوازن من التفاعل بين بيئتها الداخلية و الخارجية و الذي يتمخض عليه مجموعة من الخصائص المميزة لها المبينة في النقاط التالية:¹

- تحقيق التكامل بين أهدافها التنظيمية، المجتمعية و البيئية؛
- تطوير و تنمية مواردها البشرية لتحقيق التميز في أدائها و التحسين المستمر في منتجاتها و عملياتها؛
- الوصول إلى درجة عالية من التوازن الداخلي للتنظيم من خلال الوصول إلى مرحلة متقدمة من النضج الاستراتيجي و الالتزام بمعايير الكفاءة و الفعالية و العدالة، بما يترتب عليه تحجيم هوة الفوضى المتأتبة من البيئة الخارجية؛

- التبنى الذاتي لمبادئ الاستدامة عن طريق القدرة على التجديد و خلق القيمة المستدامة. وبالانطلاق من منطق الاستدامة في نشاط المؤسسات الاقتصادية و القائم على حماية البيئة من التلف و ذلك بصياغة استراتيجيات تكاملية تدعم المزايا التنافسية و تعزز من جودة المنتجات الخضراء يمكن اعتماد الخطوات المنهجية التي بينها Laszlo سنة 1996 في ما يلي:²

- تحديد دوافع العمل: حيث يقوم ذلك بالأساس على تحسين ظروف العمل و التحكم في الضغوط النفسية و التقليل من الحوادث المهنية من خلال إدارة المخاطر و مجاراة التغيرات التنظيمية؛
- الرؤية الاستراتيجية: كلما كانت الرؤية واضحة اتضحت أهداف الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية بشكل أكبر؛
- صياغة أهداف الاستدامة: بشكل أكثر دقة من باقي الأهداف الخاصة الأخرى على اعتبار أن تحقيقها يقتضي الخصوصية في الصياغة و التنفيذ؛
- تحديد الموقف الحالي: يستدعي التطبيق الصحيح لنهج الاستدامة الفهم الجيد لوضعية المؤسسة الاقتصادية الحالية فيما يخص كل من الاستهلاك و الانتاج المستدام في سياق الوعي الكامل بمفهوم الاستدامة؛
- تحليل الفجوات: كمرحلة جد مهمة في تقليص الهوة المترتبة عن التباعد بين ما هو مخطط و محقق من أهداف بهدف تحجيم المشاكل العالقة و ايجاد الحلول لها في أسرع وقت؛
- بناء الاستراتيجيات: لما لها من أهمية بالغة في رسم الطريق لكيفية بلوغ الأهداف المستدامة و تحقيق البرامج ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية؛

1- نعيم بن عطا الله الجهني، دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، الرياض، 2015، ص 100.

2- المرجع نفسه، ص ص، 103، 102.

- وضع خطة العمل: المحددة للإجراءات التطبيقية المعتمدة من طرف المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الأهداف المحددة مثل: ضبط التكاليف و التواريخ المستهدفة و الميزانيات اللازمة لإنجاح الخطة محل التنفيذ؛
- التنفيذ: تشير هذه الخطوة إلى الدخول في مرحلة التجسيد الحقيقي للإجراءات المتعلقة بمختلف الأعمال؛
- المراقبة والمراجعة: لقياس مدى التقدم المحرز في العمليات التي تم إنجازها نحو تحقيق الأهداف المسطرة، و بذلك تشكل هذه الخطوة أداة مهمة للتقييم الذاتي و التحسين المستمر للأداء؛
- التجهيز: و يعد مرحلة حاسمة في توفير مختلف الأدوات و التجهيزات اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات داخل المؤسسة الاقتصادية.

1- الاستدامة والإدارة الاستراتيجية: تركز الإدارة المستدامة للموارد على التنظيم المستدام للعلاقات البيئية وآثارها الداخلية على الأعمال، ويجب أن تسهم إدارة الموارد في حل القضايا المتعلقة بالإشكاليات التالية:¹

- ماهي الموارد الحيوية اللازمة للنشاط الاقتصادي الدائم؟
- ماهي المصادر التي تنتج هذه الموارد وكيفية عملها؟
- كيف تتأثر هذه المصادر سلبا (فيما يتعلق بقدراتها التشغيلية) بنشاط المؤسسة الاقتصادي؟
- ما هي العواقب الناجمة عن الاضطراب المستمر في المصادر؟
- كيفية المساهمة في الحفاظ على هذه القدرات؟
- ماهي كمية ونوعية الموارد المنتجة في البيئة؟

تؤدي الآثار المترتبة عن نظرية الإدارة البيئية للإدارة الاستراتيجية إلى تقديم تصورين مستقلين للنجاح متعلقان بنجاح المؤسسات في السوق، مع المحافظة على قاعدة الموارد في نفس الوقت، ويؤدي هذا الإدراك المزدوج إلى ممارسة ضغط مزدوج لتحقيق النجاح في الأعمال، وذلك من خلال معالجة الموارد على نحو مستدام وفق رؤية مستدامة ومعالجة للمشاكل بما يتطلب إعادة النظر في المشاكل البيئية الناتجة عن المصالح المتعارضة، فدرجة اختلاف المطالب وكذا شرعيتها في حدود تلبيتها جعلت من الفاعلين الاقتصاديين يتحولون إما إلى فائزين أو خاسرين، و يبقى استيعاب ذلك قائم على أساس الدور السياسي للهيئات المسؤولة ذلك أن هذا المشكل ناتج عن اقتصاد السوق بما يوحي بفشل الدراسات الإدارية وتأكيد للوضع الراهن من خلال سعي المؤسسات الاقتصادية جاهدة لتحقيق الاستفادة المثلى من النشاط الاقتصادي و ترك المجتمع يتعامل مع الآثار الجانبية لنشاطاتها .

¹ - Georg Muller-Christ, Sustainable Management : Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Op.cit. p 205.

لقد أشار Schreyogg إلى أن الجدية في التعامل من وجهة نظر المقاربة المبنية على الموارد لا تكمن في محتواه ولكن في إعادة توجيه الذهنية للتصور أصل النجاح، ولذلك افترضت الإدارة الاستراتيجية بشكل دائم أن تكون للمؤسسات شروط مسبقة مختلفة للنشاط، بحيث يركز التفكير الاستراتيجي أكثر فأكثر على التوجه نحو الرؤية القائمة على الموارد كمصدر للميزة التنافسية، ويعني ذلك أن تلك الموارد ذات صلة باستراتيجية السوق و تقليدها صعب ومعقد للغاية بالنسبة للمنافسين، ولا تجيب الاستدامة القائمة على إدارة الموارد على مسألة نشوء هذه الأخيرة فحسب، وإنما تجيب أيضا على نشوء الموارد الاستراتيجية.

يوفر مفهوم المجتمعات المحلية إجابات أولية على مسألة البقاء الدائم للمؤسسات وبيئاتها من خلال الحفاظ على المجتمع الأسري كتحدي مهم بالنسبة لإدارة الموارد المستدامة، إذ يركز هذا المدخل على الموارد الخارجية بدلا من الموارد الداخلية بما يترتب عنه آثار كبيرة على دراسات الإدارة الاستراتيجية، حيث أنه يرفض الافتراض التقليدي المروج لفكرة أن الاستدامة لا تكون لها وجهات نظر مستقبلية إلا إذا كانت تسهم إسهاما إيجابيا في تحقيق الأهداف الاقتصادية للأعمال، ذلك أنه لا يمكن ربط التصور الموجه نحو تحقيق النجاح في السوق بالتصور الموجه بالمدخلات فقط (الحفاظ على قاعدة الموارد) وفقا للافتراض المذكور أعلاه. ومع ذلك فإن السعي المستقل لهذين التصورين يؤدي إلى آثار متبادلة كبيرة¹ والأهم من ذلك ضرورة الحفاظ على قاعدة الموارد بما يؤدي إلى مزيد من الآثار على الناتج الموجه بزيادة نجاح السوق، وفي النهاية يصبح هدف العمل، مفهوم الذات والهوية أدوات تسهم في بقاء الأعمال، وبطبيعة الحال يكون لهذا التعديل في العلاقات بين الوسائل آثار على عملية الإدارة الاستراتيجية.

2- من استراتيجيات السوق إلى استراتيجيات الإدارة المستدامة: تمثل الإدارة الاستراتيجية في محاولة توزيع مطالب متناقضة في نظام الإدارة على عناصرها بطريقة تراقب من خلالها تحقيق الأهداف وتستثمر أيضا في الحفاظ على الطريقة التي تعامل بها مواردها، لتكون بذلك النتائج واضحة تتجلى في تداخل الحدود بين عناصر الإدارة التقليدية؛ و ظهور اختلافات واضحة بين التخطيط، التنظيم، التسويق، حماية البيئة، وإدارة شؤون الموظفين والعلاقات العامة. وبطبيعة الحال تزايد تعقيد الأداء الإداري بمجرد استمرار انعكاس النشاط الاقتصادي على البيئة. وبناء على ذلك فإن الاستراتيجيات التنافسية (التي تركز على النشاط في السوق) لا يمكن تأمين بقائها، وبالتالي فإن هناك حاجة إلى استبدال استراتيجية الأعمال الموجهة بالأهداف باستراتيجية إدارة تطوير النظام، ولا يستند هذا التطور في النظام إلى السعي نحو تحقيق الأهداف فحسب، بل أيضا إلى التعامل العقلاني مع موارد الأعمال وظروفها الإنمائية، وفيما يلي شرح لما يعنيه ذلك بالنسبة للمجالات الوظيفية للأعمال.

¹ - Georg Muller-Christ, Sustainable Management : Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Op.cit. p p 206-207.

تعد إدارة الموارد البشرية من بين مجالات العمل الوظيفية الأفضل لإدارة الموارد المستدامة،¹ وقد تتعرض أحيانا إدارة الموارد البشرية لمشكلة عدم توفر الموظفين الكافيين في ظل المقترحات محددة من أجل استدامة المورد البشري. تكمن الفكرة الأساسية في كون أن سوق العمل بمثابة مجموعة من الموارد البشرية ليست مطابقة ومتاحة في أي وقت، ولهذا السبب تستثمر المؤسسات في توريد الموارد البشرية، وهنا يتعين عليها أن تأخذ بعين الاعتبار استقلالية سوق العمل: فإذا وظفت المؤسسات المؤهلات غير الضرورية من الموارد البشرية، فإنها لن تتوقع عرضا محدودا في سوق العمل حالما تحتاج إلى مؤهلات مرة أخرى، ولا يمكن للحكومة (التي مهمتها تثقيف العاطلين عن العمل) ولا المؤسسات في حد ذاتها أن تتنبأ بدقة بالمطلوبات البشرية المستقبلية، ولهذا السبب تحتاج إلى الاستثمار في قدرة الموظفين العامة على حل المشاكل كما يتعين عليها تشغيل الأفراد بطريقة مستدامة، ومع ذلك لا تتحدد قدرة الموظفين من خلال مؤهلاتهم المناسبة فقط، ولكن أيضا من خلال إمكانية لعبهم أدوار مختلفة في الأعمال والجمع (نخص بالذكر الموظفين ذوي المؤهلات العالية على وجه الخصوص). وفي هذا السياق ابتكرت أداة إدارية جديدة تسمى بتدقيق العمل على غرار التدقيق البيئي بحيث تسمح للمؤسسات بتحليل سياساتها المتعلقة بالموظفين حتى تضع لنفسها أهدافا مبتكرة في مجال سياسة الموظفين. وعلاوة على ذلك، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى إعادة تنظيم: من إدارة مركزية للموارد البشرية إلى إدارة تناوب بين اللامركزية والمركزية فكلما زاد تنظيم إدارة الموارد البشرية، كلما زادت الحاجة أكثر إلى تحمل مسؤولية التوفيق بين العمل و الأسرة، وفي الواقع يعتبر مدير الموارد البشرية العامل الحاسم عند وضع سياسة الموارد البشرية الصديقة للأسرة.

3- ناقلات الاستدامة الاستراتيجية: بما أن الاستدامة تشكل عقلانية تعكس فرضية جديدة لصنع القرار للمؤسسات (فما هي الآثار التي يسببها قرار بديل لتوفير الموارد في المستقبل؟) ، فإن إدخال أدوات جديدة ينطوي على مسألة جودتها التعليمية، ومن المنطقي عدم البدء بأدوات معقدة في بداية عملية التوعية بشأن عمليات الإدارة المستدامة، ذلك أن هناك حاجة إلى تصور المشاكل التي تحتاج المؤسسات إلى حلها من خلال الإدارة المستدامة وذلك بتقييم نقطة انطلاق الأعمال. وتعتبر ناقلات الاستدامة الاستراتيجية مناسبة لهذا الغرض باعتبارها أداة تعليمية وتصور للإدارة الاستراتيجية تتضح من خلالها قوة واتجاه حركة الأعمال نحو الاستدامة، وتستخدم هذه الأداة للتبسيط الوظيفي بغية تحويل الأعمال الموجهة نحو الكفاءة إلى الأعمال الموجهة نحو الكفاءة والاستدامة. وتستخدم ناقلات الاستدامة الاستراتيجية كأداة تعليمية أكثر من كونها أداة تحليلية ويستخلص هذا التوضيح من مفهوم القيادة التي تركز على القيم كما أشار لذلك Lance Secretan ، بحيث يقلل ناقل الاستدامة الاستراتيجية من تحديات الإدارة المستدامة من

¹ - Georg Muller-Christ, Sustainable Management : Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Op.cit. p p 207-208.

خلال خاصيتين له ممثلتين في: قوته واتجاهه. و مثال ذلك الدراجة، فالعجلة الأمامية لها تصور الاتجاه بمعنى توجيه الأعمال نحو الاستدامة،¹ ولا يمكن أن يكون العمل مستداما إلا إذا حقق توفير الموارد بصورة دائمة، وساهم في إضفاء الطابع الإنساني على المجتمع (بإضفاء التصور الموجه نحو استدامة الموارد والتصور المعياري لاستدامة عالم أعمال عادل وإنساني)، ويمكن أن يؤخذ في الحسبان المدى الذي تتبعه الأعمال وفق اتجاه معين للناقل. وتوفر العجلة الخلفية للدراجة الدفع والتسارع، إذ تمثل قوة دفعها في استقلالية الأسواق، ندرة الموارد، دمج الأعمال في المجتمع، والتواصل مع الفاعلين الاجتماعيين، والتنمية العالمية فضلا عن التنمية الإقليمية، بحيث تولد هذه القوى الضغط باستمرار لتغيير وإجبار رجال الأعمال على تحقيق الابتكارات والتطوير التنظيمي، ويشكل الاتجاه الأساسي أهمية كبيرة بالنسبة لناقل الاستدامة، فهو لا يشير إلى اتجاه "الاستدامة من خلال زيادة الكفاءة" بل يشير إلى اتجاه "الاستدامة والكفاءة معا"، وبما أن ناقل الاستدامة الاستراتيجية له طابع تقديري إلى حد ما، فإن أهمية أهداف الاستدامة والكفاءات يتم تقديرها بشكل حدسي بدلا من التحليل، ومع ذلك يجب الحصول على معلومات عن التزام الأعمال الموجهة نحو الموارد بما قد يدفع بصانعي القرار إلى الحوار، وإدراج منهج الاستدامة في عملية التخطيط الاستراتيجي قد تكون الأدوات التالية مساعدة على ذلك.

جدول رقم 16: ناقل الاستدامة الاستراتيجية: العلاقات بين أهداف الاستدامة والكفاءات.

عامل الاستدامة الاستراتيجية				
الكفاءات	النتيجة (10-0)	أهداف الاستدامة	النتيجة (10-0)	الفرق (A-B)
التعاون مدى مشاركة المؤسسة في التعاون من أجل التوريد في المستقبل	A	إمدادات الموارد ما على المؤسسة فعله من أجل ضمان دائم للإمدادات من الموارد	B	
التحكم في الأثر امكانية سيطرة المؤسسة على آثار أعمالها عن طريق	A	شحنة الموارد ما على المؤسسة فعله من أجل الحد بشكل كبير من الآثار الجانبية لأعمالها	B	

¹ Georg Muller-Christ, Sustainable Management : Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Op.cit. p p 211- 212.

				التحقق من أثرها عليها
	B	المساهمة في المجتمع ما على المؤسسة فعله من أجل المساهمة القيمة في تحقيق الانسانية	A	مسؤولية المؤسسة مدى امكانية انعكاس الآثار الأخلاقية للمؤسسة على الطبيعة و المجتمع

Source : Georg Muller-Christ, Sustainable Management : Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management Springer, New York, 2011, p 212.

4- مبادئ الأعمال في الإدارة البيئية: الخطوة الأولى نحو تحسين صورة المؤسسات يجعل منها موضوعا مهما في مجال سياسات الأعمال التجارية، وذلك من خلال وضع مبادئ الأعمال للالتزام ببعض التوجهات العامة، وتنص اليوم العديد من المؤسسات على المعاملة الحسنة للزبائن، الموظفين والبيئة الايكولوجية كتوضيح بأن الأعمال لا تبنى فقط على منطق اقتصادي موجه نحو الربح، ولكنها تسعى إلى معالجة الآثار الجانبية للأسباب النفعية. ولهذا السبب خضعت مبادئ الأعمال لتقييم أخلاقي للنشاط، و لكسب المزيد من السلطة في نطاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بحيث يتيح هذا التطور الفرصة لربط مصطلحات إدارة الموارد المستدامة بإعادة صياغة مبادئ الأعمال.

وقد وضعت الكثير من المؤسسات فعليا المبادئ التوجيهية البيئية التي تتضمن اعترافا بمعالجة البيئة الايكولوجية بطريقة وقائية، وليس مستغربا أن تقدم جميع المؤسسات نفس المفاهيم ذلك أنها تختلف فقط في صياغتها أو تفصيلها ومن أشهر الأمثلة على ذلك مدونة الشرف الموجهة لحماية البيئة B.A.U.M و التي تم تكييفها من قبل عدد كبير من المؤسسات، ولا ينبغي الخلط بين مبادئ الأعمال وأهداف العمل. ذلك أن المبادئ تشكل الهيكل الفوقي المعياري لتحديد الأهداف التي تسد فجوة استراتيجيات سلوكية محددة، و يتجلى جهد مبادئ الأعمال في التوسط بين الأهداف والسلوك ذلك أنها غالبا ما تقدم بيانات عن التوجه المقصود لتنظيم الأعمال وإدارة الموارد البشرية والاتصالات الداخلية أو الخارجية، و هو السبب الذي يجعلها قادرة على الإعلان عن تطوير التوجهات البيئية خلال فترة التخطيط الاستراتيجي لكل من الموظفين والجمهور. ومع ذلك،¹ فإن توجه مبادئ الاستدامة يقدم احتمالات قليلة جدا من الاختلاف، لتصبح عملية الصياغة أكثر أهمية من النتيجة نفسها. ويمكن أن يكون للمشاركة في العملية آثار

¹-Georg Muller-Christ, Sustainable Management : Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Op.cit. p 213.

بالغة على السلوك المستدام للموظفين، الذين يتم تشجيعهم على تغيير الأنماط السلوكية وبالتالي المساهمة في بناء المنظمة المتعلمة، غير أن المصدقية تشكل في نهاية المطاف معيارا حاسما لتأثير مبادئ الأعمال المستدامة.

5- مراقبة الموارد الاستراتيجية: يشكل تنفيذ المراقبة استجابة لتزايد التعقيد في عملية اتخاذ القرارات الداخلية، و في تنسيق الهياكل التنظيمية اللامركزية والسعي لتحقيق الأهداف بكفاءة، وتستخدم المراقبة للتحكم في الأعمال كوظيفة تنسيق راسخة تشكل جزء من الأعمال اليومية التي تهدف إلى مواءمة الأعمال مع أهداف العمل، و من الناحية العملية ينظر إلى المراقبة كداعم لزيادة الوعي بالتكاليف من وجهة النظر الشاملة، على اعتبار أن تكاليف الموارد البيئية أو الموارد البشرية أو العلاقات العامة يمكن قياسها بسهولة، في حين أن منافعها لا يمكن قياسها كليا.

وبما أن الذاتية تؤثر تأثيرا متزايدا على سلوكيات صنع القرار، فإنه كثيرا ما يذكر أن الأمر متروك للمراقبة لضمان عقلانية هذا السلوك، وتهدف هذه الوظيفة في المقام الأول إلى ضمان عقلانية نجاح السوق من خلال التخطيط الموجه نحو القيم الذي يؤدي إلى تعظيم النوايا الحسنة و التي يجب أن تخضع لها جميع مجالات ومستويات التخطيط. و بالنسبة لنجاح المؤسسات في السوق فإنه لا يكفيها انتهاز مبدأ الرشادة فقط إذا أرادت الحفاظ على وجودها، بل ينبغي عليها أيضا الحفاظ على قاعدة مواردها، ومن ثم فإن مهمة مراقبة الموارد تدور أولا وقبل كل شيء حول الحفاظ الداخلي للموارد في عملية اتخاذ القرار، ومن ثم تنسيق معايير صنع القرار المستدامة و الموجهة نحو السوق، ولهذا الغرض يمكن أن تعتمد مراقبة الموارد على الخبرات المكتسبة ضمن التحدي الجديد للمراقبة البيئية كحل لمشكلة التقييم المادي، ومع ذلك فإن مهام مراقبة الموارد تصبح أكثر تعقيدا ذلك أن ضمان اتخاذ إجراءات عقلانية داخل المجتمع لا يمكن حلها فقط ضمن الأعمال التي تقوم بها المؤسسات،¹ لذا يتعين تفعيل تدفقات الموارد بين المؤسسات وبيئاتها فضلا عن توجيهها المستدام، لتحقيق عقلانية إدارة البيئة ومدى انعكاس الآثار المتصلة بالنتائج على القدرة التشغيلية لقاعدة الموارد، و من ثم يجب أن يكون أفراد المجتمع شركاء في عملية مراقبة الموارد أيضا.

• تحليل SWOT لإدارة البيئة:

اكتسبت أدوات تحليل الموارد أهمية كبيرة بفضل المقاربة القائمة على التسويق الاستراتيجي، وبما أن المقاربة القائمة على الموارد مرتبطة بنهج "إمكانات النجاح"، فإن الموارد ذات الصلة بالمنافسة لا يمكن تحديدها إلا من خلال قابليتها للاستخدام في السوق، ومن منظور البيئة الإدارية، من المهم أيضا الاستثمار في الموارد الملموسة، غير أن هذه الأخيرة لا تفي بمتطلبات أنماط تحديد الموارد ذات الصلة بالمنافسة، ومع ذلك فإنها تمثل مجموعة فرعية هامة من الموارد الحيوية للبقاء، وفي هذا الصدد تشير المقاربة القائمة على الموارد إلى تحليل الموارد الاستراتيجية من خلال تحليل

¹ - Georg Muller-Christ, Sustainable Management : Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Op.cit. p p 216-217.

SWOT كنكلمة للتحليل البيئي الاستراتيجي، وبهذا يصبح تحليل الأعمال (نقاط القوة / الضعف) عملية بحث عن موارد غير ملموسة، والاعتماد على نظرة شاملة للموارد باستخدام تحليل SWOT أولاً، وذلك يشمل مواصفات الموارد أو المجتمعات المحلية من خلال تحليل الأعمال والبيئة على حد سواء .

ويعتبر توجه الأعمال نحو بيئات محددة سمة من سمات التخطيط الاستراتيجي، فالآثار البيئية تعتبر إما فرصاً و تهديدات، في حين يعبر الوضع التجاري عن مجموع نقاط القوة والضعف، و بالإضافة الى ذلك فإنه يحتاج إلى التخطيط الموجه نحو الاستدامة، ويمكن بناء هذا التخطيط المستدام للأعمال بالاعتماد على الأساليب والأدوات التي تطبق تقليدياً في تخطيط الأعمال، بالإضافة إلى المعايير المتعلقة بنوعية العلاقات من منظور تبادلي.

شكل رقم 27: تحليل SWOT الموجه نحو الموارد .

نقاط القوة	نقاط الضعف
- استخدام الموارد بكفاءة عالية A	- درجة عالية من الاعتماد على الموارد C
- وصول واسع النطاق إلى المصدر B	- الاستخدام المكثف للموارد D
الفرص	التهديدات
- عضو في شبكة إعادة التدوير المبتكرة للموارد E	- عدم استقرار المصدر F
- ديناميكيات عالية الابتكار لاستبدال الموارد H	- مستوى عال من المنافسة فيما يتعلق بالموارد G

Source : Georg Muller-Christ, Sustainable Management : Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Springer, New York, 2011,p 219.

و مع ذلك فإن هناك فرق بين تصور العلاقات البيئية مثل علاقات التبادل التعاوني والتصور أحادي البعد للعلاقات البيئية كتهديد . وقد تتضمن مسألة الفرص والتهديدات البيئية عملية التركيز على نوع الموارد و تحديد المؤسسات التي تستطيع إعادة إنتاج هذه الموارد، ويتحول التحليل الداخلي (نقاط القوة / نقاط الضعف) إلى مسألة الاعتماد على الموارد بخصوص العضوية في شبكات إعادة الإنتاج المبتكرة.

هناك حاجة إلى جمع الكثير من المعلومات من أجل تحليل SWOT المستدام، ويتعين على ممثلي الأعمال أو الصناعة إجراء تحليلات شاملة تتطلب إطاراً تنظيمياً، والتصنيف الموضح أعلاه يوفر انطباعاً أولياً عن الموارد المادية وغير المادية التي تعتمد عليها الأعمال، إذ يتعين إجراء تحليلات أعمق من أجل الإسهام في ضمان توفير الموارد المادية وغير المادية، وهو الأمر الذي يلزم وضع إطار تنظيمي أو تحليلي آخر يعتمد عليه في تحليل نظم الموارد كما سنتطرق إليه في النقطة الموالية.

إدارة نظم الموارد:

لقد جرت عدة محاولات لوصف مدى توافر الموارد المادية على الصعيد العالمي، وكثيرا ما يستخدم نظام الموارد لوصف مخزون الموارد وحفظها وإنتاجيتها، ومع ذلك فإن مفهوم نظام الموارد يؤكد على أن توافرها على المدى الطويل لا يعتمد فقط على مخزون المواد الخام أو على معالجتها التقنية ولكن أيضا على الإطار الذي يسيطر على القدرة التشغيلية لمصادرها، وبذلك يشار إلى المؤسسات على أنها الجهات الفاعلة التي تؤدي إلى استقرار أو تغيير قواعد الإطار التشغيلي من خلال سلوكياتها، ويمكن أن يؤدي تحليل نظم الموارد إلى توجيه المؤسسات نحو تأثيرها على توافر الموارد الشحيحة، بالنظر إلى قدرتها على التأثير في إمدادات الموارد (سواء من تلقاء نفسها أو بالتعاون مع غيرها من المؤسسات أو المنظمات غير الحكومية)، أو أنها يمكن أن تسهم في نظام متكامل للموارد (سواء من تلقاء نفسها أو بالمشاركة مع الحكومة).

و تتعلق الاستدامة الاستراتيجية للمؤسسات بكيفية ضمان توفير الموارد النادرة، بحيث تحتاج هذه المسألة إلى أن تعرف المؤسسات بالضبط على أصل الموارد، وعلى حقوق الملكية، وإمكانيات الحماية، وعلى أنماط التخصيص. ومن ثم فإن نظام الموارد يصف الإطار الذي يسيطر على توافر الموارد بطريقة مستدامة أو غير مستدامة، ويمثل جوهر المشكلة التي يقوم عليها هذا الإطار في إمكانية توافر دائم للموارد النادرة، بحيث يتيح تحليل نظام الموارد للعمل التجاري معلومات عن إمكانياته للتأثير على توافر الموارد. وتعلق الأسئلة الاستراتيجية النموذجية التي يمكن الإجابة عليها من خلال رؤية نظام الموارد بالتكامل الرأسي الخلفي أو التعاون مع المنافسين بهدف ضمان إمدادات الموارد، وتوجد ثلاثة أنواع من نظم الموارد:¹

✓ **النظام بسيط:** يتأثر فيه الإطار التشغيلي بعدد قليل جدا من الجهات الفاعلة:

✓ **النظام معقد:** يتأثر فيه الإطار التشغيلي بشكل غير منسق بالعديد من الجهات الفاعلة ذات التوزيع غير المتكافئ للسلطة؛

✓ **النظام المتكامل:** جميع القواعد موجهة بشكل متماسك نحو الاستقلالية في إعادة إنتاج الموارد.

ومن المفترض أن توافر دائم للموارد الشحيحة يتطلب نظم متكاملة للموارد، ولا يمكن إسناد تطوير هذه النظم المتكاملة إلى السياسة المنتهجة وحدها، ذلك أن المؤسسات هي الجهات الفاعلة في نظم الموارد من خلال تأثيرها على الإطار التشغيلي بسلوكياتها، ولذلك ينبغي أن تعرف المؤسسات مقدار تأثيرها على النظم، وأن تتحكم في آثارها من خلال التحكم في الأسباب، ويشتمل الإطار التحليلي لنظام الموارد على نظم الموارد المادية ونظم الموارد غير المادية.

¹ - Georg Muller-Christ, Sustainable Management : Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Op.cit. p p 219-220.

6- رصد الاستدامة الموجهة نحو الموارد: تسببت تقارير الاستدامة (أو رصد الاستدامة) في مناقشات عديدة بشأن المفاهيم الأساسية، وتقوم معظم المفاهيم بما في ذلك مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI) على فرضية أن المؤسسات تنتج الإجهاد للبيئة الطبيعية والمجتمع على حد سواء، وبناء على ذلك، يجب أن يشمل الإبلاغ عن الاستدامة جميع الأنشطة التي تؤدي إلى الحد من الآثار الجانبية الناجمة عن النشاط الاقتصادي، وهنا تتاح اشكالية التفرقة بين الإبلاغ عن الاستدامة ورصد الاستدامة، فالرصد هو المراقبة المستمرة والمنهجية، وكذا السيطرة على العملية (مثل التزام الاستدامة لوحدة تنظيم المشاريع)، وعلى النقيض من ذلك، فإن الإبلاغ هو منشور دوري للنتائج التي لا تنتج بالضرورة عن نظام للرصد، وأداة الإبلاغ المعروفة هي الميزانية السنوية للأعمال المستمدة من البيانات المحاسبية التي ينظمها القانون، و التقارير البيئية (المعروفة باسم سوابق تقارير الاستدامة) يقوم الرصد على أنظمة التحكم البيئي والإدارة البيئية، كما أن لأنظمة الرصد مهمة مراقبة العمليات والتدخل في حالة ما إذا كانت العملية في غير مسارها الصحيح، ومن ثم فإن التركيز ينصب على جمع وتقييم البيانات التي يتم دمجها في عمليات صنع القرار في المؤسسات، وبهذا المعنى، يمكن الإشارة إلى الرقابة المالية على أنها نظام للرصد، ولقد اكتسب مصطلح الرصد رواج بمساعدة تقارير الاستدامة وفقا للمبادئ التوجيهية للمبادرة العالمية لإعداد التقارير، ويمكننا أن نخلص إلى أن المداخل المبكرة للإدارة المستدامة للموارد تتمثل في¹:

- 1- تطوير ابتكارات رصد الاستدامة من خلال التصور المستدام باعتباره يمثل العقلانية الاقتصادية فيما يتعلق بمعالجة الموارد، فإذا أردنا استمرارية للعمل فلا يجب التركيز فقط على التطبيق الفعال للموارد؛
- 2- طالما أن النظام يعتمد على موارد نظام آخر فإنه يتعين عليه أن يستثمر بشكل دائم في القدرة التشغيلية للنظام الآخر من أجل تأمين إمدادات الموارد، ومن هذا المنظور الرشيد يمكن استنتاج خصائص تأسيسية للاستدامة تكون صالحة لأي نظام اقتصادي؛
- 3- يمكن إيلاء الاهتمام بتوريد الموارد والقدرة التشغيلية للمصادر من منظورين: المنظور التقليدي أحد العوامل المسببة للأمراض التي تعيق القدرة التشغيلية للنظام، و يؤدي افتراض تخفيض الاضطراب إلى إعادة تشكيل القدرة التشغيلية، وعلى النقيض من ذلك، يطرح منظور salutogenic العوامل التي (حتى في ظل الظروف الصعبة) تحافظ على الصحة و تجنب المرض، وهناك حاجة إلى المنظور الأخير للمحافظة على القدرة التشغيلية للنظام؛
- 4- تصرف الأنظمة الاقتصادية بطريقة عقلانية إذا تم تقييم آثار نشاطاتها على المصادر وتحليل انعكاساتها، ولهذا الغرض فإنها تحتاج إلى النظر في العلاقات المعقدة للسبب والنتيجة، و بما أن عليها تقييم أفعالها قبل تحقق الآثار

¹ - Georg Muller-Christ, Sustainable Management : Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Op.cit. p p 224-225.

الناجمة عليها، فإنها تحتاج إلى النظر في الأسباب (التزامها) للقدرة التشغيلية لمصادرهم إذا كانت تريد اتخاذ قرارات مشروعة.

وتؤدي هذه الابتكارات إلى رصد الاستدامة الموجهة نحو الموارد، بحيث تراقب المؤسسات الخاصة بذلك الاضطرابات الخارجية للقدرة التشغيلية للمصادر ذات الصلة فضلا عن التدابير الخاصة بها والتدابير الخارجية لدعمها.

الفرع الثاني: دور القيادة في بناء المؤسسات المستدامة

تلعب القيادة الاستراتيجية دورا حاسما في توجه المؤسسات الحديثة نحو الاستدامة نظرا لقدرتها على مواكبة مختلف التحديات البيئية و الايمان بتبني للاستدامة باعتبارها مدخل استراتيجي مهم يضمن تجدد الموارد و احراز عوائد كبيرة تعود بالمنفعة على المؤسسات، المجتمع و البيئة ككل وذلك وفق صياغة متكاملة لإدارة استراتيجية مستدامة تدمج بين أربعة أبعاد أساسية لإنجاحها وهي:¹

– **البعد الإداري:** يشتمل على تأهيل و تنمية الموارد البشرية لتنفيذ سياسات و استراتيجيات مستدامة متوافقة مع هيكل تنظيمية مرنة؛

– **البعد الاجتماعي:** ويتجسد من خلال أخذ المؤسسات بعين الاعتبار لحاجيات المجتمع و الوفاء بمتطلباته الاجتماعية بشكل طوعي؛

– **البعد الاقتصادي:** يتوجب في سياق هذا البعد التركيز على ترشيد استهلاك الموارد و زيادة معدل الكفاءة الاقتصادية؛

– **البعد البيئي:** ويتضمن العمل الدائم على التحسيس وزيادة الوعي البيئي بمراعاة الحماية البيئية و الإدارة الفعالة للمخلفات الصلبة، السائلة والغازية. وفي ضوء هذه الأبعاد الأربعة يمكن تحقيق رؤية استراتيجية متكاملة تتوافق مع منظور الاستدامة شريطة توافر القيادات الاستراتيجية المستدامة التي لديها القدرة على التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة الاستراتيجية كما هو مبين في الشكل التالي:

1- نعيم بن عطا الله الجهني، دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 110، 111.

شكل رقم 28: بوصلة الاستدامة من منظور القيادة الاستراتيجية المستدامة.



المصدر: نعيم بن عطا الله الجهني، دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، الرياض، 2015، ص 112.

الفرع الثالث: أهم النماذج المستدامة المعتمدة في بناء المؤسسات المستدامة

يمكننا عرض ثلاثة نماذج أساسية لبناء المؤسسات المستدامة والتي نلخصها فيما يلي:¹

1- نموذج Wheeler & Freeman (2003):

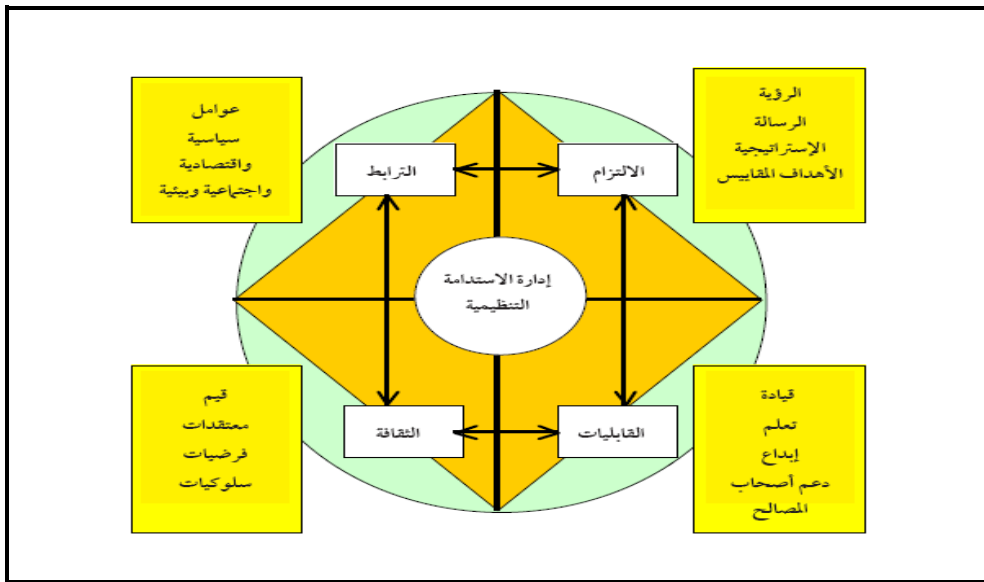
يقوم هذا النموذج على مجموعة من الخصائص الأساسية لبناء المنظمات المستدامة حتى تكون قادرة على مواجهة حالات عدم التأكد و التغير السريع في بيئات الأعمال، و تتمثل هذه الخصائص (C'S4) في النقاط الأربعة التالية:

- **الترباط (Correlation):** بحيث يعتبر مدخل النظم أساس استدامة المنظمات وبقائها وفق أسلوب ذكي في التعامل مع مجريات بيئتها الكلية غير المتوقعة سواء السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية أو البيئية والاستفادة منها في خلق القيمة المحتملة؛

1- محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 804، 831.

- **الالتزام (Commitment):** و يشكل مدخلا لبناء قيمة متعددة الأبعاد بخصوص رسالة المنظمة، استراتيجيتها، أهدافها و ذلك من خلال خلق توازن مستدام مع أصحاب المصالح في حدود الالتزام المتبادل معهم؛
- **الثقافة (Culture):** يتطلب نجاح المنظمة المستدامة بناء ثقافة منفتحة على كل الثقافات و الأسواق العالمية بما يجعلها قادرة على تعظيم قيمتها السوقية بإدماج أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، و البيئية؛
- **القابليات التنظيمية (Organizational Capacity):** و من أهم هذه القابليات نذكر كل من: القيادة، التعلم، دعم أصحاب المصالح، و الإبداع و التي تعد بمثابة مقدرات جوهرية تتكامل في بينها لإنجاح الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المستدامة ضمن محيطها الخارجي.

شكل رقم 29: بناء المنظمة المستدامة.



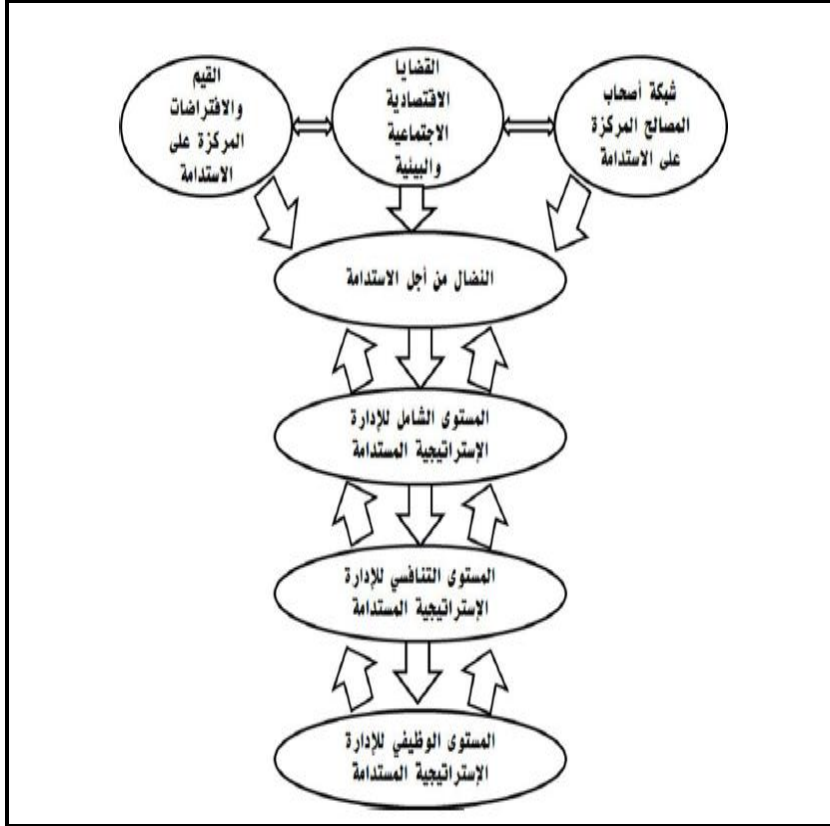
المصدر: عايض بن خلف الرشيد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، الرياض، 2016، ص 148.

2- نموذج الإدارة الاستراتيجية المستدامة (Stead & Stead 2004):

صمم هذا النموذج من طرف Stead & Stead و قد تم تطويره خلال خمسة عشر سنة كأفضل تمثيل إداري لفلسفة، قيم، مراحل و عمليات الإدارة الاستراتيجية المستدامة، فهو يمثل إطار تحليلي متكامل للمنظمات باعتباره يمزج بين الأسس الأخلاقية لمختلف الخيارات الاستراتيجية لها و توجهات أصحاب المصالح ضمن اتجاه موحد قوي يركز على

اتخاذ القرارات المستدامة المتعلقة بالقضايا الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية التي تكثف مجال نشاطهم كما يبرزه الشكل المبين أدناه؛

شكل رقم 30: نموذج الإدارة الاستراتيجية المستدامة من منظور استراتيجية الريادة.



المصدر: محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 827.

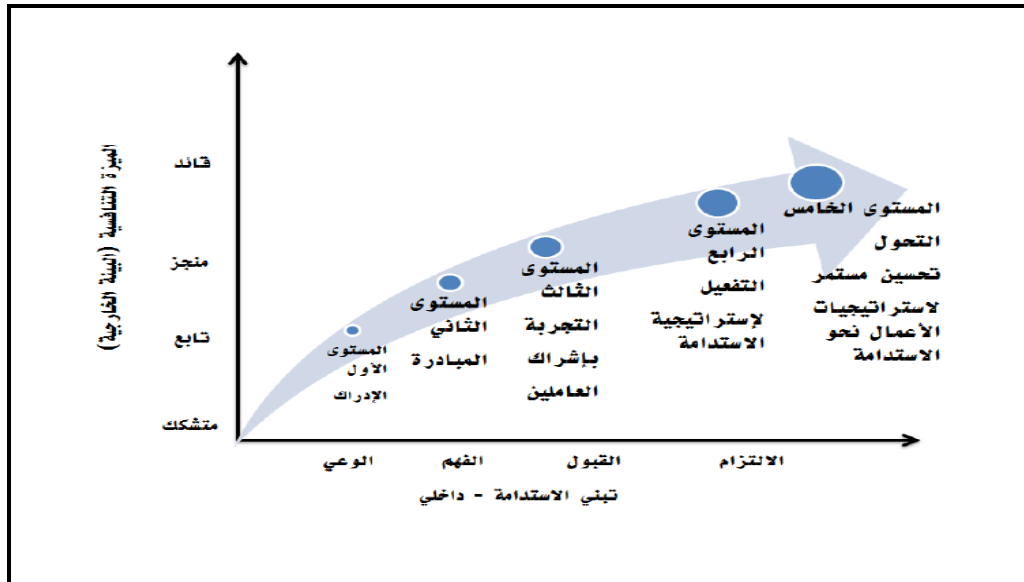
3- نموذج النضج في الإدارة المستدامة (Fair Ridge):

يطلق على هذا النموذج الذي قدمته مجموعة Fair Ridge ب: SM3 اختصاراً للنموذج الثالث للإدارة الاستراتيجية، ويعتبر مجال تطبيقي لتحقيق استدامة المنظمات وفق أفضل الممارسات الهادفة إلى تحسين الميزة التنافسية و تحقيق الربحية مع مراعاة الحفاظ على موارد الأجيال المستقبلية، و ذلك ما تمليه مبادئ الإدارة الاستراتيجية الناضجة كمرحلة متقدمة من الطموح الإداري القائم على التميز في بيئة الأعمال كما تبرزه الخطوات التالية:¹

1- محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص 829.

- ✓ الإدراك: و يقصد به الحاجة إلى تبني مفهوم الاستدامة من طرف المنظمة؛
- ✓ المبادرة: و تفعل من خلال تجسيد أول خطوة مستدامة ذات اتجاهات عمل منسجم و متكامل مع البيئة؛
- ✓ التجربة: و تختص بتطوير استراتيجية مستدامة تدعم تحقيق الكفاءة البيئية؛
- ✓ التفعيل: من خلال اكساب الاستراتيجية الطابع الوظيفي بإنشاء وحدات أعمال تدمج الاستدامة ضمن العمليات الاستراتيجية لتحسين أدائها؛
- ✓ التحول: و يشير إلى مرحلة جد متقدمة من التبني الكلي لمفهوم الاستدامة كأسلوب ابداعي للقيام الأعمال. و الشكل التالي يوضح خارطة الانتقال بين خمسة مراحل مرورا بمستويات الأعمال الاستراتيجية التالية: الأعمال الشاملة، التنافسية، و الوظيفية من أجل النضال لبلوغ استدامة الأعمال كطموح تسعى المنظمات الحديثة لبلوغ أهدافه وفق محورين أساسيين يقوم عليهما نموذج النضج في الإدارة المستدامة و هما:
- ✓ الميزة التنافسية: و تحددها ظروف البيئة الخارجية و قرار المنافسة ككل؛
- ✓ تبني الاستدامة: و تشكل قرار داخلي يستمد قوته من قناعة الإدارة الذاتية بتبني فلسفة الاستدامة.

شكل رقم 31: نموذج الإدارة الاستراتيجية الناضجة.

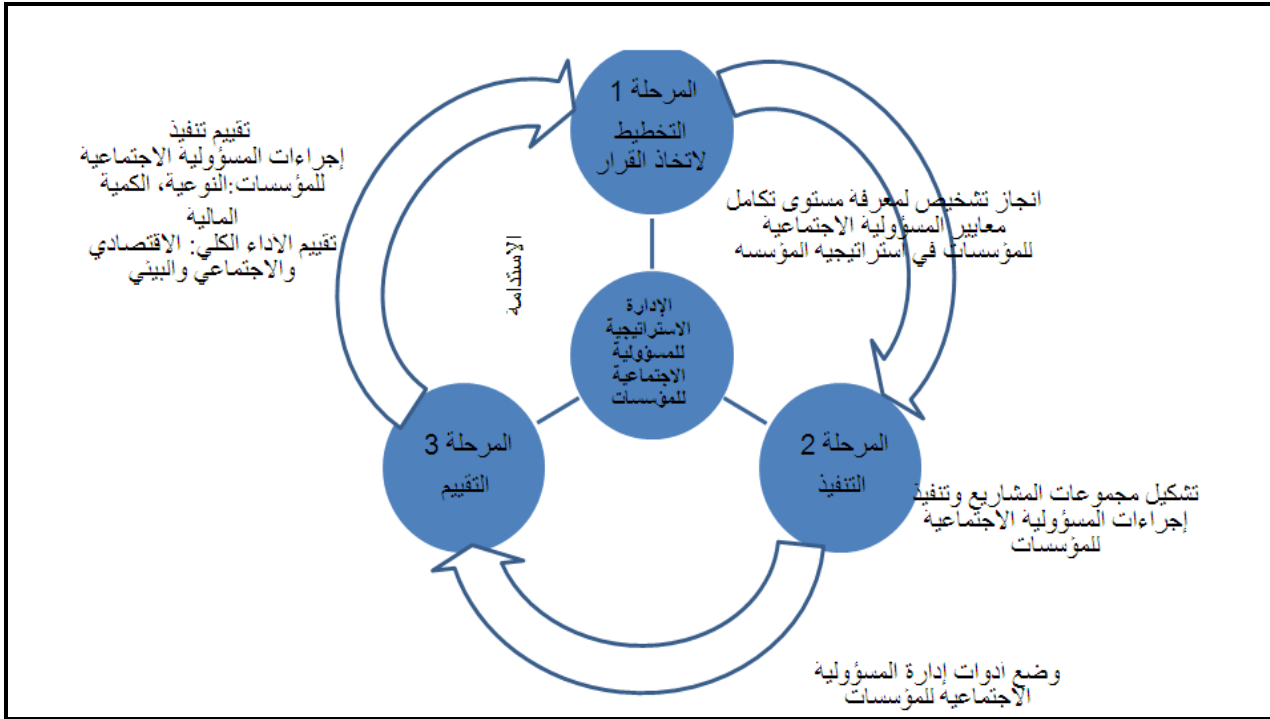


المصدر: عايض بن خلف الرشيد، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، الرياض، 2016، ص 152.

المطلب الثالث: المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد بينت معظم الدراسات الأكاديمية أن بناء نموذج لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمر بثلاثة مراحل أساسية هي: التخطيط لاتخاذ القرار، التنفيذ، والتقييم.

شكل رقم 32: المراحل الثلاثة لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.



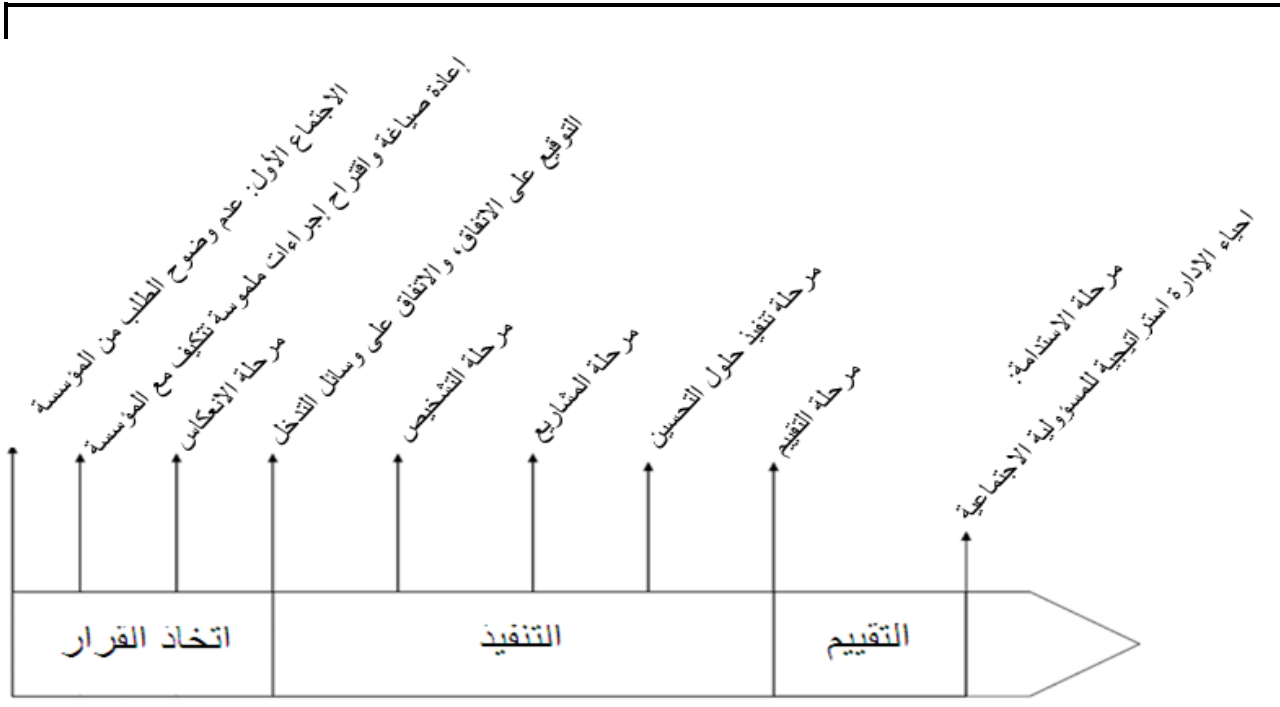
Source : Floriane BOUYOUD, le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, conservatoire national des arts et métiers (CNAM), 2010, p 137.

الفرع الأول: مرحلة التخطيط وتحديد سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

سنعرض في هذا الفرع هندسة الإدارة الاستراتيجية من أجل تنفيذ سياسة المسؤولية الاجتماعية بأكثر الطرق كفاءة وفعالية ممكنة، وذلك عن طريق الحفاظ على الأداء الكلي للمؤسسة وتحسينه في ظل متغيراته الثلاثة: ¹ الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، ويشتمل تنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على ثلاثة مراحل أساسية، تمثل المرحلة الأولى في التخطيط الاستراتيجي لاتخاذ القرار بشأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ثم نشر وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة كمرحلة ثانية، وكمرحلة أخيرة تقييم وإدامة الاستراتيجية.

1 - Floriane BOUYOUD, le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, conservatoire national des arts et métiers (CNAM), 2010, p-p 139-140

شكل رقم 33: المراحل المختلفة للتدخل في الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.



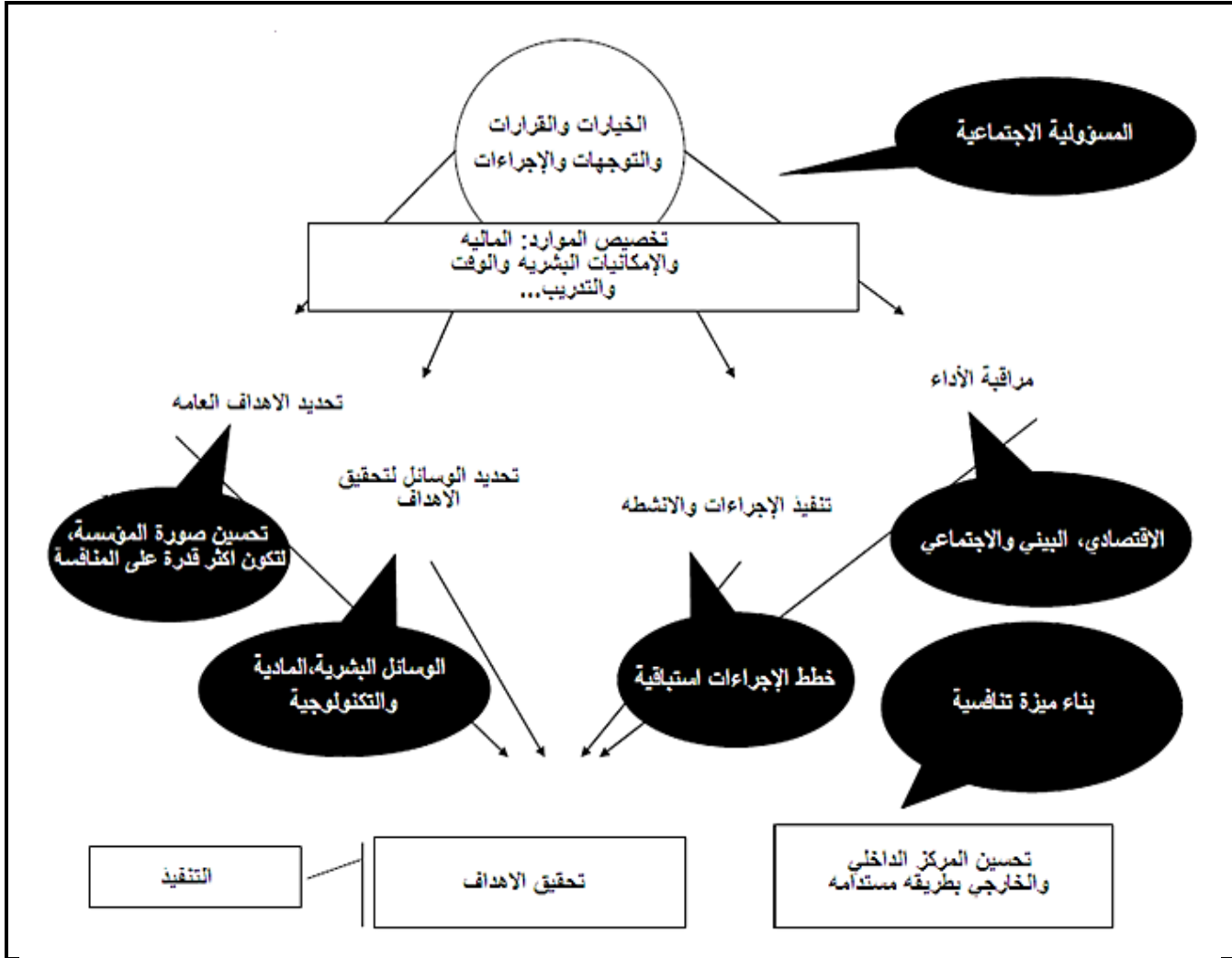
Source : Floriane BOUYOUD, le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, conservatoire national des arts et métiers (CNAM), 2010, p 140.

ففي حقيقة الأمر لا يكفي تنفيذ سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات رفع شعارات كاذبة داخل المؤسسة، بل يجب أن يثبت ذلك من خلال إجراءات ملموسة، ولذلك فإن تنفيذ هذه السياسة يتطلب من المؤسسة عملية التغيير الاستراتيجي والابتكار، وحتى لا يشكك في تشغيل هذا القرار فإنه يجب أن تكون الإدارة على علم بكامل الوقائع؛ ومن أجل توضيح القرارات الصحيحة للقادة المعنيين فإنه من الضروري في المرحلة الأولى إظهار مزايا وعيوب الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي تقسم بدورها إلى مراحل فرعية: تعتبر المرحلة الأولى على تفاوض المؤسسة بخصوص ضرورة العمل الاستراتيجي لأسباب شتى مثل: الصعوبات المالية أو النمو المرتفع جدا، لضمان القدرة على المنافسة أو الاستمرارية في سياق تنافسي، لذلك تعبر عن الطلب الذي يجب إعادة ترجمته بطريقة تجعله أكثر قابلية للقراءة لأنه في معظم الحالات يعبر عن الحاجة إلى التغيير بعد مرحلة التفكير والذي يترجم إلى الحاجة، بينما تشير المرحلة الموالية إلى التخمين في الاقتراح و لذلك نسميها بمرحلة التفكير، أما في أعقاب المقترحات تدخل المؤسسة في مرحلة الانعكاس و التفكير الاستراتيجي، مع مراعاة الموارد المتاحة من حيث الإمكانيات البشرية والموارد المالية، من أجل تحقيق الأهداف العامة المنشودة، والهدف من ذلك توفير الوسائل اللازمة مع الحفاظ على

¹ - Floriane BOUYOUD, le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Op.cit. p 144.

مستوى معين من الأداء، ولتوضيح سياق عملية اتخاذ القرار يستأنف القادة الخطة الاستراتيجية لصنع القرار المطبق على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كما هو موضح في الشكل أدناه.

شكل رقم 34: الاستراتيجية المطبقة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.



Source : Floriane BOUYOUD, le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, conservatoire national des arts et métiers (CNAM), 2010, p 148.

وقد يكون لدى المؤسسة بعض المخاوف بشأن تغيير تنظيمها، وخاصة من حيث ما هو أكثر حيوية بالنسبة لها، ففي نظرية مقاومة التغيير تعتبر دراسة التغيير التنظيمي قضية جوهرية بالنسبة لكل من المنظرين والممارسين الإداريين على اعتبار أن مقاومة التغيير أحد الأسباب الرئيسية لإخفاق المؤسسات الاقتصادية،

فحسب كل من Coch & French تشكل مقاومة التغيير من مزيج ردود الأفعال الفردية المتعلقة بالشعور بالإحباط، وردود الفعل الجماعية الناتجة عن القوى التي تسببها المجموعة،¹ وقد تركز عمل الباحثين على موقف العمال إزاء

¹ - Ibid. p-p 147-148.

التغيرات في أساليب الإنتاج لذلك قاما بتطوير فكرة أن الفاعلين الرئيسيين في المؤسسة يقبلون التغيير بشكل أفضل عندما تتاح لهم فرصة المشاركة في تصميم التغيير، وفي ذات السياق افترض Lewin سنة 1951 أن مقاومة التغيير تنبع من تعلق الفرد بمجموعة من المعايير التي ألفها ويراها مناسبة للعمل، كما وضع أسس نظرية "مجالات القوى" والتي تفترض بأن مقاومة التغيير عبارة عن موازنة للقوى التي تدفع إلى سلوك جديد، وقد اقترح طريقتين بديلتين لمعالجة هذه الظاهرة إما بإضافة قوى مواتية تدفع النظام نحو التغيير المنشود أو تقليص القوى العدائية، ووفقا له يمكن تفسير التغيير والقصور الذاتي من خلال لعبة القوى العدائية ودعم التغيير، فالفاعلون لا يقاومون التغيير التقني ولكن تأثيرهم يكون على العلاقات الاجتماعية، وهنا يتضح دور الإدارة في فتح مجال الحوار أمام أصحاب المصلحة الرئيسيين في التغيير كجزء من الحل.

الفرع الثاني: نشر و تنفيذ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

بمجرد موافقة المديرين على التغيير التنظيمي و انشاء إدارة استراتيجية ذات طابع اجتماعي واقتصادي من أجل تعزيز المسؤولية الاجتماعية، يصبح الأمر متعلق بالانتقال إلى مرحلة تنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و يتطلب نشر هذه الإدارة الاستراتيجية اتخاذ خطوتين مهمتين هما: الانشاء و من ثمة التنفيذ

• مرحلة الإنشاء: من التشخيص إلى مشروع التغيير

لإنشاء إدارة مبتكرة داخل المؤسسة مؤلفة من جهات فاعلة مختلفة، فإنه من المهم توضيح حاجتها إلى التغيير، ولتحقيق هذه الغاية المنشودة يجب إشراكها في عملية تطوير حلول التحسين لا سيما من خلال مشاريع الابتكار، ولذلك يقوم ممثلو المؤسسة بإجراء مقابلات مع الجهات الفاعلة لها لإجراء تشخيص اجتماعي واقتصادي يسمح بالاستماع وجمع التعابير العفوية من مختلف الجهات الفاعلة فيما يخص اختلال أداء المؤسسة، وبعبارة أخرى التوصل إلى التناقضات المحتملة بين التشغيل اليومي الحقيقي والأداء العادي أو المطلوب، وتستكمل هذه المعلومات بدراسة الوثائق و الملاحظة المباشرة والتي تتعلق بسلوك العناصر الفاعلة أو العلاقات القائمة فيما بينها، وفي الوقت نفسه يقوم الممارسون بإجراء تقييم مع أصحاب المصلحة بشأن التكاليف الخفية لأداء المؤسسة، وتمثل هذه التكاليف الخفية في التكاليف التي لم يتم تحديدها في أنظمة معلومات المؤسسة كالميزانية، جدول حسابات النتائج، دفتر الأستاذ العام، محاسبة التكاليف أو لوحات قيادة المحاسبة،¹ ويتم تقييم هذه التكاليف الخفية من خلال المقابلات الفردية والمعروفة باسم "مقابلات التكاليف الخفية" والتي تجري مع أعضاء الإدارة لتقييم الآثار الاقتصادية من الناحية المالية بغية تدليل الاختلالات المقدرة بساعات العمل الإضافية وكذا الرسوم الإضافية، الإفراط في الاستهلاك، عدم الإنتاج المرتبط

1 - Floriane BOUYOUD, le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Op.cit. p-p 153-155.

بأشكال التنظيم المختلفة، بحيث ينتج الفرق في الأجور عندما يتقاضى شخص معين أجورا تفوق تلك المهام التي تعزى إلى شخص ذي أجر أدنى منه، بما يؤدي ذلك إلى تنفيذ المهام بأسعار مرتفعة للمؤسسة، و ما يترتب عنه من منع تحقيق المهام ذات القيمة المضافة الأعلى؛ ويشير العمل الإضافي إلى جميع ساعات العمل الإضافية التي تنفق على أنشطة تتطلب عادة موارد أقل من الوقت المهدور، بحيث يرتبط العمل الإضافي بمشكلة تأدية النشاط وبذلك يحدث التوقف عن الإنتاج عندما لا يتم إنجاز العمل الذي يتعين القيام به في وقته، و تنتج عن ذلك زيادة في الاستهلاك بسبب الاستخدام الإضافي للموارد المادية، وفي هذا الصدد يمكن تنصيب سجلات الحوادث من قبل أعضاء الفريق لتحديد عواقب الأعطال التوقف عن العمل استكمالا للتقدير المالي المرتبط بالتكاليف الخفية، ويؤدي الكشف عن مجموعة هذه التكاليف إلى إمكانية تطوير الجودة والكفاءة التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاقتصادي والاجتماعي من خلال إعادة تخصيص الموارد للمشاريع الاستراتيجية أو بتحسين أساليب العمل وظروفه وتعظيم استخدام الموارد.

• مرحلة التنفيذ

تستدعي هذه المرحلة الانتقال إلى تنظيم جميع المسائل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهو الأمر الذي يتعلق بمسألة التحول من وضع الإدارة الكلاسيكية إلى وضع الإدارة الاستراتيجية المسؤولة، وفي الوقت الذي تنتقل فيه المؤسسة إلى وضع و تنفيذ الحلول التي تم اختيارها، يجب عليها أن تخطط لإجراءات التحسين وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومن المهم أن تشرك جميع أصحاب المصلحة في المرور بمرحلة التخطيط لتغيير خطر عدم التحول إلى تنفيذ إجراءات التحسين المختارة، وهو ما يعبر عنها بمسألة تخطيط الإجراءات الملموسة في خطة التنفيذ، و لذلك يتم التخطيط على المدى القصير من أجل مزامنة الإجراءات المتخذة مع إجراءات خطة العمل ذات الأولوية، كما يجب أن يتضمن مشروع التغيير أيضا إجراءات عامة استراتيجية مثل: إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أجل إنشاء إدارة أكثر كفاءة، فضلا عن الإجراءات الرامية إلى تحسين أوجه القصور مثل: إنشاء الشواطئ العازلة في جدول الأعمال للتخفيف من الآثار غير المتوقعة، ويجب أن يؤدي مشروع الابتكار الاجتماعي والاقتصادي إلى اتخاذ إجراءات متزامنة بشأن الهياكل والسلوك:¹ ففي ما يتعلق بالهياكل فإنها تشمل تحسين ظروف العمل، تعزيز المهام، تحسين الإجراءات، تحسين العمليات والمعدات، التدريب المتكامل للموظفين أو إنشاء هياكل الاتصالات، أما الإجراءات المتعلقة بالسلوك فالأمر يكون أكثر أهمية في تنفيذ الإجراءات بالتناوب بين مراحل تحديد الاتجاه والمشاركة. و بشكل عام يعتمد تنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير

1 - Floriane BOUYOUD, le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Op.cit. p-p 158-159.

على حجم المؤسسات، نوع نشاطها، وكذلك ثقافتها التنظيمية و درجة التزامها التنظيمي، و تجدر الإشارة إلى اختلاف درجة إدماج هذه الدعامات الثلاثة في الجوانب العملية و استراتيجيات التنفيذ التالية:¹

- **وضوح الرؤية وبيان قيمتها:** تشير رؤية المؤسسة الاقتصادية المسؤولية اجتماعيا إلى بلوغ هدف أسمى من تحقيق الربح في المدى القصير يتصل بخدمة المجتمع و تحمل مسؤولية تنميته، و في هذا السياق تتبع الممارسات الأخلاقية و المسؤولية، من خلال اتخاذ قرارات توازن بين متطلبات الجهات ذات المصلحة (كالملاك، المساهمون، الموظفون، الزبائن) و المجتمعات المحلية الموردة و كذا البيئة الطبيعية؛
- **القيم الثقافية:** يتعلق السلوك المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ببيان القيمة التي يولدها التنفيذ الفعلي للنشاط، بعيدا عن الفجوات السلبية التي يمكن أن تنشأ بين الأهداف المخططة في ظل استقلالية التفكير و الأداء الفعلي الذي يترجم في ما تنجزه المؤسسة حقيقة؛
- **حرية الإدارة:** قد تبنى إدارة المؤسسات الاقتصادية الحرية التامة في معالجة المسائل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، كما يمكنها تكوين لجان مختصة بأخلاقيات المهنة والمسؤولية الاجتماعية من خلال بناء خطط لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية؛
- **الهيكل الإداري:** إن نجاح نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية رهين بإدماج مختلف القضايا ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية سواء تلك المتعلقة بالقيم والثقافة، أو العمليات والقرارات على جميع المستويات، و لن يتحقق ذلك إلا من خلال بناء هيكل إداري متناغم يجمع بين الالتزام المسؤول اجتماعيا وبين الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ثقافتها، هيكلها التنظيمي، حجمها، طبيعة نشاطها، و كذا مواقعها الجغرافية ومجالات المخاطر التي تلامسها؛
- **التخطيط الاستراتيجي:** تمثل هذه العملية مرحلة حاسمة في تحديد الأهداف المستقبلية و أيضا كافة الإجراءات العملية لإحراز التقدم في مجال تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مع صياغة الاقتراحات بشأن تأثيراتها الداخلية والخارجية؛

1- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-80.

- **المساءلة العامة:** تتضمن تعميم أساليب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على كافة مستويات التنظيم وليس الإدارة فقط، من خلال اشراك جميع الموظفين في الجهود المبذولة لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية و تحقيق أهداف الأداء؛
- **تقييم ومكافأة الموظفين:** يمكن تعزيز الأسلوب المسؤول اجتماعيا من خلال دمج قضايا المسؤولية الاجتماعية في نظام المؤسسة في مجال التوظيف، الترقية، التحفيز والمكافآت؛
- **الاتصالات والتعليم والتدريب:** يكتسي الاتصال الداخلي أهمية قصوى في الترويج للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و التي تفعل من خلال إدراج أسلوبها ضمن البرامج التدريبية، و ترتيب المحاضرات، و كذا توفير المعلومات الدقيقة و الكافية للجميع فيما يتعلق بعمليات صنع القرار و تحقيق نتائج تتسم بالمسؤولية؛
- **إعداد تقارير عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:** يترافق هذا الإجراء و التقييم المنتظم لكل من الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة، وذلك من خلال تقديم تقارير سنوية شفافة عن المسؤولية الاجتماعية تكون خاضعة للتدقيق الخارجي بغية بناء الثقة مع الأطراف ذات المصلحة، و تنسيق مختلف الجهود الداخلية لتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات و كذا تحسينها .

الفرع الثالث: تقييم واستدامة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يعتبر التقييم خطوة أساسية في تنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويقوم مبدأ التقييم على مقارنة حالة النظام في الوقت (T_0) مع حالة النظام نفسه في الوقت (T_{+1}) بعد تنفيذ الإجراءات لتحسين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وتمثل أهداف هذه الخطوة في تقييم التغيير في ممارسات الإدارة و مدى انعكاس آثار هذا التغيير على الأداء، وكذلك تحديد الصعوبات التي تواجهها المؤسسة أثناء مرحلة تنفيذها للإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويركز التقييم على الإنجازات المشجعة باستمرار للجهود التي سمحت بتحقيق التحسين، خلافاً للتشخيص الذي يركز على أسباب الخلل لتجنب الانزلاق وحل المشاكل، وللتقييم وظيفة التحفيز على التعلم التنظيمي، حيث أنه في الواقع يجب تحديد الصعوبات التي صادفت الإدارة أثناء مرحلة التنفيذ من أجل جمع الاقتراحات لتحسين فعالية عملية التدخل في مرحلة توسع النشاط، وتم عملية التقييم في أربعة أجزاء مهمة: الجزء الأول نوعي يتم فيه تحليل المقابلات حسب فئة الموظفين ومجالات العمل، فضلا عن إعداد شبكات للجميع تراعي خصوصيات الآراء، أما الجزء الثاني فهو كمي ويتعلق بحساب و تتبع تطور التكاليف الخفية للأداء، وتحقيقا لهذا الغرض يتم اختيار مجموعة من الإنجازات الإيجابية وتحليل المقابلات الخفية المتعلقة بأداء التكاليف لحساب تخفيض التكاليف الخفية وحساب تطور تكاليف الأداء الظاهرة بتحليل مؤشرات القيادة، في حين يتعلق الجزء

الثالث والرابع بالعرض الشفهي للنتائج مع تقييم إضافي لها من خلال رأي الخبراء والذي يتضمن الإنجازات البارزة والنقاط التي يتعين رصدها وكذا التوصيات، وخلاصة القول تترتب نتائج التقييم عن:¹

- تعداد آراء مختلف الفاعلين: إدارة، مشرفين، موظفين، منظمات رقابية...؛
- تدقيق جودة خطط العمل ذات الأولوية، و التي تتمثل في قائمة جرد الإجراءات الواجب اتخاذها في المدى القصير لتحقيق الأهداف ذات الأولوية؛
- التدقيق في جودة عقود العمل القابلة للتفاوض دوريا كأداة إدارية تضيئي الطابع الرسمي على الأهداف ذات الأولوية والوسائل المتاحة لكل جهة فاعلة في المؤسسة؛
- التوازن الاقتصادي للعمل .

ويتم عرض هذه النتائج من خلال إبراز أثرها ليتم التحقق من صحتها فيما بعد من قبل الجهات الفاعلة بمرافقة رأي الخبراء من الباحثين بما يتيح امكانية تفسيرها وتوضيح قرار المسؤولين عنها، وكمنهجية معتمدة في التقييم يتم تسليط الضوء على نتيجة التقييم بوصفها قياس للانحرافات بين فترتين: تشخيصية ومرجعية، فالتقييم يشير إلى مسألة تحقيق نتائج جوهرية من خلال الأعمال أو الوقائع التي تؤثر على الممارسات الإدارية، وعلى جودة المنتجات و القدرة الذاتية على خلق الإمكانيات و التأثير في التكاليف المسترجعة، والملاحظ أنه لا يتم عادة تحديد الإنجازات الإيجابية في نظم الإدارة التقليدية ولا يتم الإبلاغ عنها رسميا، فغالبا ما تكون هذه الإنجازات الإيجابية معروفة داخل المؤسسة فقط من قبل المسؤول و شركائه المقربين، وبذلك يمكن الاعتماد على مصدرين رئيسيين لمعرفة الإنجازات الإيجابية، حيث يشكل الأفراد أنفسهم المصدر الرئيسي الأول عن طريق جمع المعلومات، كما تشكل وسائط الإعلام المصدر الثاني للمعلومات من خلال جمع المؤشرات أو البيانات أو لوحات القيادة أو أي وثيقة أخرى تشتمل على المعلومات ذات الصلة، وعلاوة على المرحلة التشخيصية التي قاومت فيها الجهات الفاعلة التغيير، تواجه المؤسسة أنواع الإحباط المختلفة كنوع من مقاومة التغيير خلال مرحلة التقييم، وبالتالي فإن البحث عن إنجازات إيجابية وكذلك البحث عن الأداء الخفي يساعد على تحفيز استمرارية التغيير وتعزيز وتطوير النتائج في الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ويشمل نطاق التقييم نفس النطاق الذي تغطيه مرحلة التشخيص، ومن الناحية التشغيلية يتكون التقييم من إجراء المقابلات التشخيصية مع الجهات الفاعلة الرئيسية، وجمع ومراجعة استخدام الأدوات المنفذة في المرحلة الأولى، وأيضا تجميع ودراسة الوثائق الناتجة عن النظام الكلاسيكي للمحاسبة، وعناصر لوحة القيادة، و تستخدم

1 - Floriane BOUYOUD, le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Op.cit. p-p 160-162.

المقابلات شبه التوجيهية للكشف عن القيود والأخطاء أو الآثار الضارة والعمل على تجنبها، كما أنها تساعد على تحديد الإجراءات الرئيسية المنتجة للآثار، و للممة كل أنواع الدعم التي توضح التطورات الحاصلة مثل: الممارسات الإدارية أو النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأخيرا فإنها تصف الآثار النوعية والكمية والمالية للإجراءات، ومن ناحية أخرى يتيح استخدام الوثائق امكانية التحقق من جودة إعداد هذه المقابلات واستخدامها، وتستخدم الوثائق الرئيسية كمستندات في الممارسات الإدارية مثل: الميزانيات أو عقود الإدارة، فضلا عن الوثائق التي يتم اعدادها خلال عملية الممارسة مثل: شبكات المهارات أو لوحات القيادة، وفي سياق ذلك يتيح التقييم رؤية النتائج الملموسة لإجراءات التحسين المرتبطة بتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فهو يتعلق باستعادة طاقة التغيير مع الحفاظ على الإدارة الاستراتيجية، و هو السبب الذي يقود الإدارة إلى ضرورة إعادة التشخيص المصغر بصورة منتظمة لتقييم الاحتياجات وأوجه القصور الرئيسية وكذلك إعادة بناء المشاريع الصغيرة،¹ وفي الواقع العملي يعتبر التدخل الأول بمساعدة أطراف معينين بالتدخل عملية مرهقة، وهو ما يبعث التفكير في مسألة بث الاستقلال الذاتي للمؤسسة في عملية التغيير، حيث أنه بمجرد تنفيذ الإدارة الاستراتيجية يجب أن تكون المؤسسة قادرة على معرفة كيفية تحدي نفسها لتكون أكثر حيوية، وبهذه الطريقة فإن عمليات التشخيص والمشاريع التي ستنفذها المؤسسة وحدها ستكون محصورة في نطاقها عما كانت عليه في مرحلة التنفيذ ويشار إلى ذلك بعملية الصيانة والتعمق، و في علاقة تبادلية يمكن للإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أن تحسن أيضا الإجراءات التي تنفذ في كل مرحلة من المراحل الثلاثة السابقة لنجاح تنفيذ الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (مرحلة اتخاذ القرار، التنفيذ، التقييم)، فبالإضافة إلى كونها تستخدم في صنع القرار، فهي أيضا تستخدم لنشر الاستراتيجية داخل المؤسسة ونحوها، كما تسمح أخيرا بتقييم الإجراءات الملموسة المنفذة فيما يتعلق باستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

1 - Floriane BOUYOUD, le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, Op.cit. p 163.

المبحث الثاني: بناء العلاقات العامة في مواجهة القضايا الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تتوقف عملية التحكم في قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومعالجة مضامينها على إنشاء علاقات مترابطة ذات طابع متشابك مع مختلف الفاعلين الأساسيين و الثانويين ممن لهم القدرة على التأثير و التأثير بسيرورة نشاط المؤسسات، ذلك أن المسيرة التدريجية للمتغيرات البيئية وإدارة المخاطر مرهونة بعملية التحسين المستمر للأداء الشامل وكسب الثقة العالية في إطار التغيير الحواري المتزن مع أصحاب المصلحة نحو تحقيق نتائج مرضية عن العلاقات العامة الداخلية و الخارجية، وذلك وفق شروط تنفيذ ملائمة تراعى من خلالها أهداف برامج المسؤولية الاجتماعية المستهدفة لفئة الجمهور المعني، في ظل تسخير الوسائل المادية و المالية اللازمة لذلك .

المطلب الأول: نحو تبني أرضية متكاملة ومحفزة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يتطلب انشاء علاقات هامة و مركزة مع الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة بناء نظام إدارة متكامل تمارس من خلاله الأنشطة الإدارية والتشغيلية في حدود تلبية متطلبات الجودة، الأمن الصناعي، و البيئة وكذا التحكم بشكل أكبر في مختلف الترتيبات الإدارية كخطوة حاسمة في بناء استراتيجية المسؤولية الاجتماعية والتي تتفاعل بواسطتها أهداف المؤسسة مع أهداف المتعاملين معها في إطار منحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات الشرعية لتغطية توقعات هؤلاء .

الفرع الأول: استجابة نظام الإدارة المتكامل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يعبر نظام الإدارة المتكامل QSE عن وجهة نظر حديثة لإدارة المؤسسة كطريقة قوية ورسمية لوضع العمل، الموظفين والبيئة في قلب الانشغالات الإدارية اليومية للمديرين، و هو قبل كل شيء طريقة منظمة لإدارة المخاطر والانخراط بشكل دائم في منطق التحسين المستمر¹ وبغية تحقيق التزامات واسعة النطاق تجمع بين القضايا الاجتماعية والبيئية بطريقة واقعية وقابلة للقياس، فإنه ينبغي تحديد وتنفيذ نظام إداري متكامل يشكل استجابة موثوقة، ومن ثم يشكل نظام الإدارة المتكامل وسيلة تستند إلى أساليب مترابطة في خدمة المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، وتتمثل أهميته الملموسة في التحول التدريجي إلى تطبيق النظم التشغيلية لتكييف أنماط الحياة مع قدرة الأرض على التحمل على نحو يتسم بالإنصاف في الأجل الطويل للاحتياجات الحيوية للبشرية جمعاء، ولتحقيق هذا الهدف يتعين على المؤسسات التي تبني هذا التحول أن يتغذى أفرادها بالوعي، و أن تعتمد على الابتكار التكنولوجي والاجتماعي باتباع الأساليب المنطقية للتحسين المستمر للأداء² و ذلك من خلال تبني نظام إداري متكامل يتيح الثقة لأصحاب

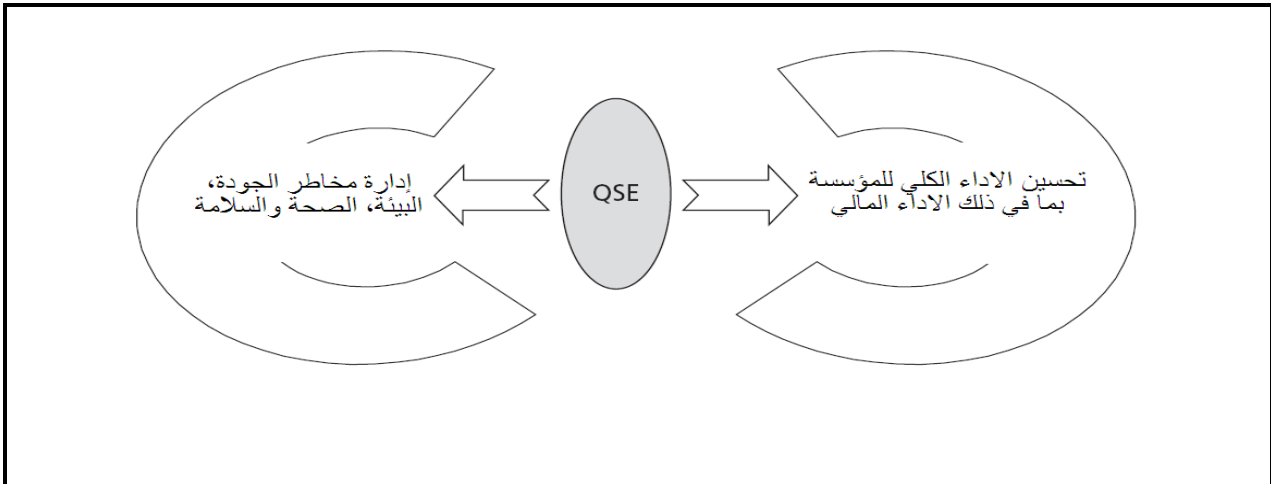
1 - Florence Gillet-Goinard, Bâtir un système intégré qualité - sécurité - environnement, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, p-p 25-26.

2 - Bernard Froman et autres, Management intégré : 100 questions pour comprendre et agir, AFNOR, 2005, p 25.

المصلحة ويوضح التزام جميع أعضاء مجلس الإدارة بالتقدم والتحدي، بحيث يشمل هذا النظام المتكامل على جانبين أساسيين:¹

- التحكم في المخاطر لطمأنة الأفراد؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة بما يلزمها باتباع نهج عالمي للتنمية المستدامة.

شكل رقم 35: الجوانب الأساسية للنظام المتكامل QSE .



Source: Florence Gillet-Goinard, Bâtir un système intégré qualité - sécurité - environnement, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, p 20.

ويجب أن يلي نظام الإدارة المتكامل QSE متطلبات ثلاث فئات واسعة من الأطراف ذات المصلحة المعنية:²

✓ **الزبائن:** يمكن أن يكون العميل الذي يشتري، يدفع و/أو يستخدم المنتج. ولكل زبون توقعات واضحة وضمنية والتي من الضروري إضفاء الطابع الرسمي عليها حتى تكون للمؤسسة القدرة على الاستجابة لها؛

✓ **البيئة:** يصف معيار Iso 14001 البيئة بكونها الوسط الذي تعمل فيه المؤسسة بما تشتمل عليه من الهواء والأرض والمياه والموارد الطبيعية والنباتات والحيوانات والبشر وعلاقاتها المتبادلة، ويمكن أن يتأثر البعد البيئي بشكل كبير بالمجتمع والمؤسسات، وكذا المجتمع المدني؛

✓ **الموظفين في العمل:** بما في ذلك الموظفين الدائمين والمؤقتين في المؤسسة (بعقود عمل محددة، متدربين...) و حتى الزائرين (كالموردين والعملاء) والشركات العاملة داخل المؤسسات (شركات الصيانة).

1- Florence Gillet-Goinard, Bâtir un système intégré qualité - sécurité - environnement, Op.cit. p 19.

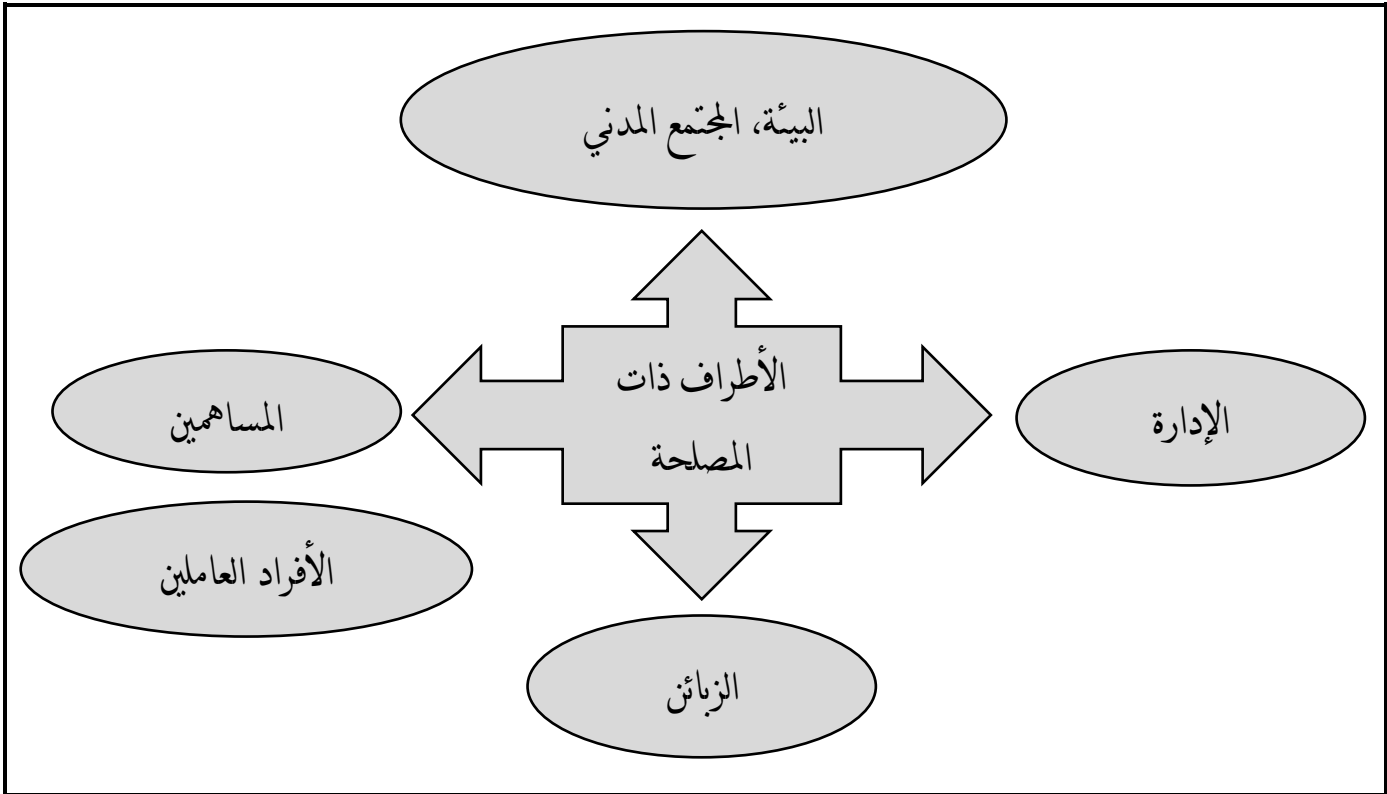
2- Ibid, p-p 23-24.

غير أنه لا يمكننا الحديث عن أصحاب المصلحة دون الأخذ بعين الاعتبار الفاعلين الرئيسيين الآخرين في نظام الإدارة المتكامل التاليين:

- ✓ **المساهمين:** يجب أن يكون أي نظام إداري فعال و كفء سواء تعلق الأمر بالجودة والسلامة والبيئة، أو بالبحث عن الربحية التي يجب أن تكون ثابتة، بجميع النفقات للتقليل من التبذير(الورق، الكهرباء)، خفض تكلفة الغرامات، الحوادث (الأمن/ البيئة)، التزام الإدارة بنهج التحفيز؛
- ✓ **الدولة:** باعتبارها الضامن، من خلال هيئات أخرى، للائتمان للأنظمة؛
- ✓ **شركات التأمين:** تبحث عن الثقة في قدرة الشركة على إدارة مخاطرها؛
- ✓ **الإدارة:** من خلال تأمين وعرض أداء نظام الإدارة المتكامل QSE لمؤسستها بالتحسين المستمر.

وانطلاقاً من تشكيلة أصحاب المصلحة تكون لكل طرف معني توقعات خاصة به، فالعميل يريد الحصول على منتج يلبي توقعاته في حدود علمه بالمخاطر المرتبطة باستخدام هذا المنتج، أما الموظف يحرص على ضمان أمنه في مكان عمله من طرف رب العمل، كما يصبو إلى أن تؤخذ اقتراحاته بعين الاعتبار من خلال الاعتراف بمساهمته في أداء نظام الإدارة المتكامل، في حين يسعى أفراد المجتمع المدني والبيئة إلى سلامة المرافق، التقليل أو القضاء على المضايقات، تحقيق الآثار البيئية الإيجابية، الشفافية والثقة، ولذلك يجب أن تتحقق الإدارة من الامتثال للأنظمة المكونة للنظام المتكامل مع مراعاة مبدأ الحيطة والحذر عند التطبيق، في حدود طموح المساهمون الذين يسعون من خلاله إلى تحقيق الاستدامة والربحية للأنشطة، وبذلك يجب أن يضمن نظام الإدارة المتكامل QSE التوازن بين جميع هذه المتطلبات.

شكل رقم 36: الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.



Source: Florence Gillet-Goinard, Bâtir un système intégré qualité - sécurité - environnement, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, p 24.

تمثل الغاية من نظام الإدارة المتكامل QSE في التأكد من أن كل أصحاب المصلحة راضون عن أداء المؤسسة بما في ذلك العاملين، وأن كل الإجراءات يتم تنفيذها بالامتثال للوائح العمل المعمول بها، في حدود ضمان بناء الثقة، والتحسين المستمر لأداء المؤسسة، وبشكل أكثر دقة، من خلال الأبعاد الثلاثة لنظام الإدارة المتكامل QSE والتي من خلالها يلبي النظام احتياجات متعددة في حدود التحديات التالية:¹

أ- بالنسبة للجودة:

- حماية الزبائن؛
- خلق مزايا تنافسية؛
- جعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة؛
- توفير المال والاقتصاد في استخدام الموارد.

1- Ibid. p 25.

ب- بالنسبة للبيئة:

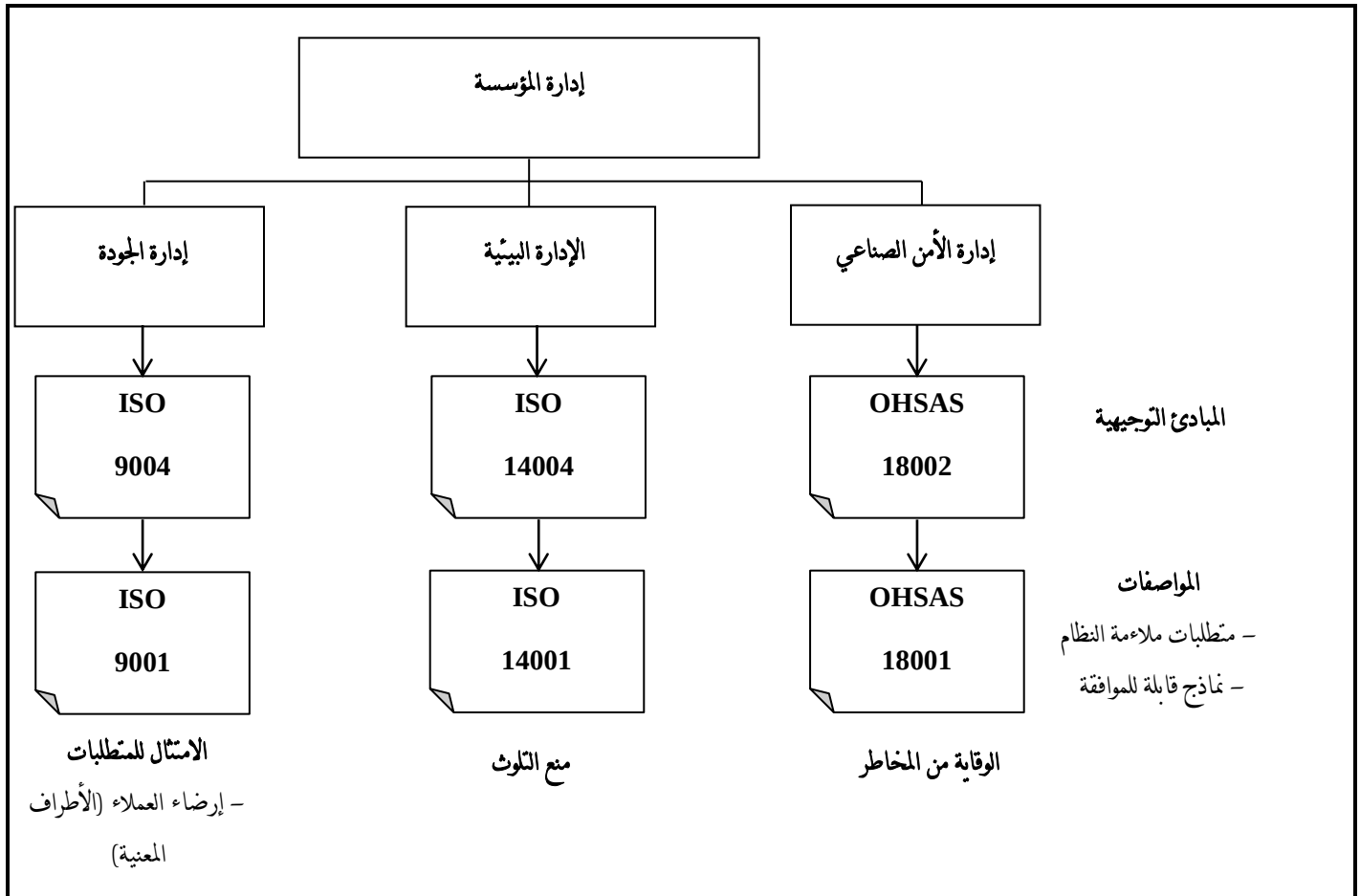
- طمأنة العميل؛
- التزام المواطن؛
- تجنب العقوبات الجزائية و الإدارية؛
- منع حدوث الخسائر المتعلقة بالحوادث؛
- توفير المال، وحفظ الموارد .

ج- بالنسبة للصحة و السلامة المهنية:

- تجنب العقوبات الجزائية و الإدارية؛
- طمأنة العمال؛
- تقليل الآثار المتعلقة بالحوادث (تحسين صورة المؤسسة، توفير المالي)؛
- كسب ولاء الموظفين .

وتتجسد الأهداف المتوخاة من دمج النظم الإدارية الثلاثة في تشغيل نظام واحد تضمن المحافظة على الجودة، الأمن، و البيئة من خلال تحقيق التداوب بين كل عنصر من عناصر النظام الجديد المهيكل وفق الشكل التالي:

شكل رقم 37: الغاية من المعايير المختلفة لنظام الإدارة المتكامل.



Source :Laurent Lévêque, Stéphane Mathieu, Les clés du management intégré, AFNOR, France, 2003, p 12.

وبالنظر إلى ما تشهده إدارة المؤسسة من صعوبات لا تستطيع التحكم فيها دائما، يصبح تنفيذ نظام الإدارة المتكامل يمثل توجه مثير للاهتمام بالنسبة لها لأن هذا النهج يمتاز بكونه أولوية من الأولويات. و من أجل تحديد أهم الميزات في تعريف ونشر نظام الإدارة المتكامل بالاستناد إلى المعايير الثلاثة: الجودة، الأمن، و البيئة، ينبغي الأخذ بعين الاعتبار مجموعة العوامل الأساسية التالية لنجاح نهج الإدارة المتكاملة:¹

1- بما أن الهدف الدائم للمؤسسة يتمثل في تخفيض المخاطر الاجمالية، فمن المهم قيامها بتحليل الكامل و المنتظم للمخاطر فيما يتعلق بالعمليات الرئيسية، وعلى أساس هذا التحليل و تقييم التحكم في الترتيبات الإدارية يتم تحديد أولويات المؤسسة الحقيقية فيما يخص عملية التحسين المستمر؛

1 - Bernard Froman et autres, Management intégré : 100 questions pour comprendre et agir, Op.cit. 176.

- 2- يجب أن لا تكون مشاركة الإدارة مرئية تتمثل في الخطابات فقط، بل يجب أن يعتمد القادة حقيقة على نظام الإدارة المتكامل و يستخدمونه بحكمة، لأن أي تباينات بين تصريح الإدارة و التطبيق الفعلي يؤدي إلى إلغاء فعالية هذا النهج؛
- 3- اختيار منسق لنظام الإدارة المتكامل QSE وذلك من خلال التركيز على المهارات الفردية و القدرات الاتصالية و الفنية مع اخضاعه للتكوين المستمر حتى يكون قادر على العمل بطريقة تشغيلية أكثر؛
- 4- تنشيط إدارة العمليات من قبل المسؤولين الأكفاء حيث أنه من الضروري تحكمهم في التغيير وإعادة تشكيل العمليات حسب الاحتياجات كأحد عوامل النجاح الرئيسية؛
- 5- يسمح نظام قياس الأداء المالي وغير المالي بتقييم نطاق التقدم المحرز، والتحقق من فعالية استراتيجيات التحسين على أساس تحليل المخاطر.

الفرع الثاني: التشبيك مع أصحاب المصلحة كخطوة حاسمة في بناء استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
يعرف أصحاب المصلحة بشكل عام على أنهم: "الأفراد أو المؤسسات المهتمة بمسار تطوري معين أو لديها قرار محدد، ويمكنها أن تظهر في شكل فرد أو ممثل لمجموعة ما، وهي تؤثر إما بنفسها على قرار ما، أو تكون العناصر الأساسية عند التنفيذ أو تكون ذات صلة مباشرة بعملية التنمية"¹، وهناك من يصنف تلك الأطراف في المؤسسة إلى إلى أطراف داخلية وأخرى خارجية:²

- **الأطراف الداخلية:** تشتمل على الأفراد و مختلف الجماعات الأخرى داخل التنظيم بما فيهم: المساهمون، الطاقم الإداري برمته، العمال، و النقابة العمالية، الذين تخول لهم روابط علاقتهم مع مؤسستهم الحق في معرفة طبيعة وحجم الاستثمارات، وكذا مستوى الأداء المحقق بخلاف أنواعه، إضافة إلى نسبة توزيع الأرباح، قيمة الأسهم، التزامات المؤسسة و غيرها من المعلومات التي تخدم مصالح هؤلاء الأطراف؛
- **الأطراف الخارجية:** على غرار الأطراف الداخلية للمؤسسة توجد أطراف أخرى من خارجها تتفاعل معها على أساس المصالح المتبادلة بينهما، كما هو الشأن بالنسبة للزبائن، الموردون، البنوك، المنافسون، مصالح

1- بتر كونيكل وآخرون، ترجمة محمد عبد الهادي، التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة: المهارات الأساسية الرامية لتنفيذ المشاورات وعلاقات التعاون بشكل ناجح، إيتير، 2014، ص- ص 20-22.

2- قاسمي السعيد ، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 11، 2011، ص 135.

الضرائب، الهيئات الحكومية، والجمهور العام. في حين يوجد تقسيم آخر لأصحاب المصلحة يصنفهم إلى قسمين رئيسيين هما:¹

• **الأطراف الأساسيين:** تبرز مكانهم الأساسية بالنسبة للمؤسسة التي يتعاملون معها من خلال الاهتمامات القائمة بينهم معها على أساس ما تولده المؤسسة من قيمة مضافة من الثروة المستثمرة و التي تضم الحقوق المباشرة لهؤلاء من مالكي الاسهم، مستثمرين، عاملين، زبائن، موردين، منظمات حماية البيئة، و شرائح المجتمع التي تتأثر مباشرة بنشاط المؤسسة؛

• **الأطراف الثانويين:** ينتمون لشريحة جماعات الضغط التي تتفاعل بشكل غير مباشر مع المؤسسة سواء بالتأثير أو التأثير، و تكون هذه المجموعة من كل الأطراف الخارجية التي تندرج ضمن الشبكات الاجتماعية للمؤسسة مثل: الصحافة، الجماعات الحقوقية و غيرها . ويمكن الاستعانة بأسلوب تحليل أصحاب المصلحة من أجل التحديد الدقيق لهم وتحليل احتياجاتهم وفق رؤية استراتيجية متكاملة تجمع بين العناصر الفردية، الجماعية و المؤسسية المتفاعلة مع المؤسسة، من أجل بناء صورة شفافة عنها بخصوص رسالتها و أهدافها، خدمة لتلك العناصر بما يوفر لها أرضية كافية من المعلومات اللازمة باتخاذ القرارات الصائبة في حدود اعتماد الأسلوب التحليلي الموجه لذلك الغرض بالاعتماد على الخطوات المنهجية التالية:²

- 1- تصنيف و ترتيب المصالح المشتركة لجميع أصحاب المصلحة الذين هم في علاقة تفاعلية مع المؤسسة؛
- 2- التشخيص الدقيق لكشف حقيقة المشاكل المحتملة و المؤثرة على سيرورة العمليات و نجاح الخطط؛
- 3- تحديد قائمة المستفيدين الرئيسيين من مخرجات نظام المعلومات للمؤسسة، و اشراكهم في إنجاح خطط البرنامج المقرر مروراً بكافة مراحله الأساسية للحد من ردود الأفعال السلبية المتأتية منهم؛
- 4- بناء شبكة موسعة للاتصالات الداخلية و الخارجية في المؤسسة لتوفير أرضية صلبة تساعد في اتخاذ الإجراءات اللازمة لنجاح استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة.

وبغض النظر عن طبيعة الأسلوب التحليلي المعتمد من طرف المؤسسة، يعتبر التشبيك مع أصحاب المصلحة عملية ضرورية في بناء استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، ذلك أن التعمق في تشريح قيم ومبادئ هؤلاء يلغي منطق التفكير

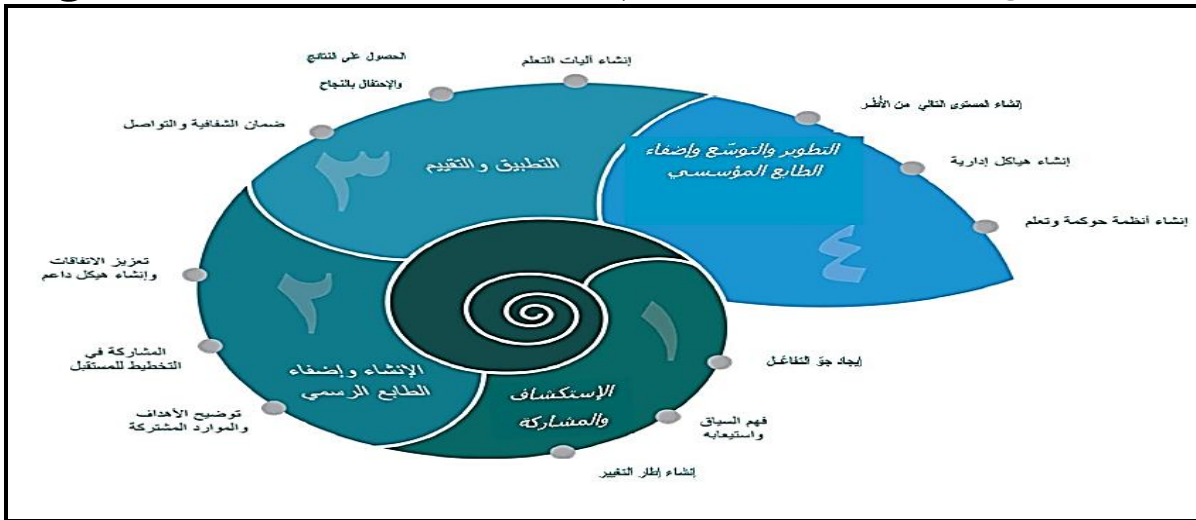
1- سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص 8.

2- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الكتب، قطر، 2014، ص- ص 222-223.

السليبي تجاه التزام المؤسسة معهم،¹ كما يتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرار وفق تبني منهج شرعية تأثير أصحاب المصلحة في النتائج المحققة، و يقتضي مواجهة التحديات الحاسمة التي تواجه المؤسسة في إدارة توقعات أصحاب المصلحة لتحقيق التوازن فيما بينها تطبيق نموذج التغيير الحواري القائم على نتائج وتنفيذ حوار أصحاب المصلحة وفق أربعة مراحل أساسية هي:²

- **مرحلة الاستكشاف و المشاركة:** تقوم على بناء مجال للحوار مع أصحاب المصلحة من خلال معرفة طبيعة عملهم و فحص اهتماماتهم؛
- **مرحلة الإنشاء و اعضاء الطابع الرسمي:** يتم فيها تحديد الأهداف المشتركة مع أصحاب المصلحة في حدود الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- **مرحلة التنفيذ و التقييم:** خضوع عملية التنفيذ لمبدأ التعلم التنظيمي، في ظل اقامة جسور للتواصل مع أصحاب المصلحة، و المتابعة المستمرة للنتائج المحققة من خلال مقارنتها بالأهداف المسطرة؛
- **مرحلة التطوير والتوسع و اعضاء الطابع المؤسسي:** و تتضمن تأسيس العملية التحويلية مع أصحاب المصلحة لتحسين أداء المؤسسة، و نشر أنظمة أخرى للإدارة الرشيدة في مستويات أخرى.

شكل رقم 38: نموذج التغيير الحواري كمدخل استراتيجي لتنفيذ حوارات أصحاب المصلحة نحو تحقيق النتائج.



المصدر: بيترا كونكل وآخرون، ترجمة محمد عبد الهادي، التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة: المهارات الأساسية الرامية لتنفيذ المشاورات وعلاقات التعاون بشكل ناجح، إثير، 2014، ص 59.

1- مجموعة عمل شبكة (سيب) للأداء الاجتماعي، خريطة الأداء الاجتماعي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2008، ص 22.

2- بيترا كونكل وآخرون، ترجمة محمد عبد الهادي، التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة: المهارات الأساسية الرامية لتنفيذ المشاورات وعلاقات التعاون بشكل ناجح، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية

تعرف المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة بأنها: "أنشطة العلاقات العامة المسؤولة عن تشكيل وتنفيذ السياسات و البرامج والأنشطة التي تختص بالأفعال التي تقوم بها المنظمة للاستجابة لاحتياجات المجتمع أو الجماهير، و تحقق المنفعة المتبادلة لكل منهما، بهدف كسب تأييد الجماهير لأعمال المنظمة، و المساعدة في بناء صورة ذهنية محابية على المدى الطويل"¹ و تتخذ هذه العلاقات العامة عدة أشكال مختلفة تختلف باختلاف المواقف التي تمر بها المؤسسة، بحيث يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين يتمثلان في:²

✓ **علاقات عامة داخلية:** تتم من خلال توفير سبل الاتصال الداخلي مثل: جرائد المؤسسة و مجلاتها،

الاجتماعات، الملتقيات، اللقاءات، العلاقات بين الأفراد العاملين في ظل نشاط العادي لهم؛

✓ **علاقات عامة خارجية:** تشمل على: رسالة المؤسسة المكتوبة و مختلف الوثائق التعريفية الأخرى بالمؤسسة

الموجهة إلى الجهات الخارجية، الزيارات الرسمية و غير الرسمية لأصحاب المصلحة، تقارير الأداء السنوية،

عقد المؤتمرات الصحفية، المشاركة في الأعمال المجتمعية كتنظيم الرحلات داخل المؤسسة بهدف توثيق الصلة

مع عامة الجمهور و المتخصصين بغية عرض المنتج و استقطاب زبائن جدد و الاستماع لمختلف الانشغالات

لهؤلاء، و كذلك تمويل النشاطات الرياضية و الثقافية.

و في سياق الإطار الاتصالي للعلاقات الاجتماعية تتبع المؤسسات الاقتصادية خطوات متتابعة لتأدية وظائفها المختلفة

نعددها في النقاط التالية:³

1- **تجميع المعلومات و تحليلها من مصادر مختلفة سواء الداخلية أو الخارجية منها؛**

2- **بناء أرضية من المعلومات الموثوقة و اعتمادها في صياغة خطة عمل تحدد على أساسها برامج العلاقات العامة**

المتنوعة لإنجاحها و إرضاء الأطراف المختلفة؛

3- **الدخول في مرحلة تنفيذ الخطط و البرامج من خلال تحويل المدخلات من معلومات شاملة عن العلاقات العامة إلى**

مخرجات تستهدف بها شريحة المجتمع المراد من هذه العملية؛

1- كريمان فريد، المسؤولية الاجتماعية و التسويق الاجتماعي: جهود اتصالية فعالة لحل مشاكل المجتمع، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 111.

2- رعد فاهد سلامة الشباب، دور العلاقات العامة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2012، ص-ص 35-36.

3- كريمان فريد، المسؤولية الاجتماعية و التسويق الاجتماعي: جهود اتصالية فعالة لحل مشاكل المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص-ص 113-114.

4- توظيف التغذية العكسية للرسائل المرتدة من البيئتين الداخلية و الخارجية كمدخلات جديدة تستعمل في تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة و تحسين نتائجها المحققة بناء على التكيف الإيجابي مع التغيرات الحاصلة. و باعتبار العلاقات العامة نظام فرعي من النظام الكلي للمؤسسة فإنها تؤثر في تحقيق كفاءة الأداء بما توفره من معلومات شاملة توضح الصورة العامة لبيئة النشاط و تبرز مدى توازن أهداف المؤسسة، و يتم ذلك بالاستعانة بشبكة الاتصالات الهادفة إلى إعلام أصحاب المصلحة و كسب ثقتهم في تأييد توجه المؤسسة الحالي و المستقبلي، وفق وظائف متابعة لتخطيط العلاقات العامة نبينها في ما يلي:¹

- **تحليل نتائج البحوث:** يهتم جهاز العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية بتحليل البيانات المستوحاة من المعلومات المجمعة عن البيئة الداخلية و الخارجية لها، لمعرفة الاتجاه العام لأصحاب المصلحة بخصوص توجهاتهم الاجتماعية، حتى تكون عملية اتخاذ القرار في هذا المجال مستجيبة لتطلعاتهم و توقعاتهم الحالية و المستقبلية؛
- **التوصية بالاستراتيجية الاجتماعية للمؤسسة:** تسند مهام تحديد سياسة المسؤولية الاجتماعية إلى الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية على اعتبار ان المسؤولية الاجتماعية تشكل جزء من المتغيرات البيئية التي يجب على المؤسسة أن تتكيف معها، و لتحقيق التوافق البيئي و مرونة التحرك الاستراتيجي يقوم جهاز العلاقات العامة باقتراح برامج اجتماعية عملية مساندة للخطة الاجتماعية لإدراك الأهداف المرجوة بخصوص إرضاء الجمهور الداخلي و الخارجي و كسب الشرعية المؤسسية؛
- **تحديد أهداف برامج المسؤولية الاجتماعية:** تخضع صياغة الأهداف الاجتماعية لإطار زمني محدد مرهون بإمكانات المؤسسة المادية، المالية و البشرية، فهي بمثابة النقطة المرجعية لقياس الأداء الحقيقي للمؤسسة و تقييمه، و يصنف هذا النوع من الأهداف حسب "جون مي" إلى أهداف عامة قومية تشترك فيها كل المؤسسات، و أهداف خاصة تعكس خصوصيات و درجة الالتزام الاجتماعي لتلك المؤسسات تجاه أفرادها و أفراد المجتمع الذي تنشط فيه، بحيث يتيح هذا التصنيف للطاقت الإداري و لجهاز العلاقات الاجتماعية على حد سواء حرية التحرك في مجال يقع بين الحد الأدنى للالتزام بالواجبات المجتمعية، و الحد الأقصى لتعظيم منفعة المجتمع في ظل قيود تحكمها عوامل المنافسة الاقتصادية؛

1- عبد الرزاق سالم الراحلة، المسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص- ص 174-181.

• **تحديد الجماهير النوعية للمؤسسة:** حتى تتمكن إدارة العلاقات الاجتماعية من التحديد الدقيق لفئات المجتمع المعنية بجهودها الاجتماعية فإنه يتعين عليها ترتيب أولوياتها من جهة وحصر خصائصها من جهة أخرى، و ذلك بتوفير الوسائل اللازمة للقيام بالدراسات المعمقة في هذا الشأن، وكذا تخصيص الوقت الكافي لتحليل هيكل الشرائح المستهدفة، تقسيماتها الديموغرافية و طبيعة اهتماماتها؛

• **اختيار الطرق و الوسائل المناسبة لنجاح تنفيذ برنامج العلاقات العامة:** من أجل ضمان النجاح المبكر للبرامج الاجتماعية المختارة توظف إدارة العلاقات الاجتماعية مجموعة من الوسائل المتاحة ذات الأثر الكبير في انتشار الخدمات ذات الجودة العالية لمستحقيها بأقل التكاليف بما يكفل للمؤسسة الاقتصادية تعظيم المنفعة الاجتماعية لجمهورها بأقل تكاليف ممكنة، ولهذا الغرض ينبغي التركيز على الوسائل الاتصالية المرنة التي تضمن انسيابية المعلومات من و إلى المؤسسات بطريقة ذكية تساعد على تحديد برامج خدمة المجتمع من أنشطة رياضية، اجتماعية، ثقافية و ترفيهية وغيرها؛

• **وضع الخطط و البرامج الاجتماعية:** في عموم الحالات تلجأ إدارة العلاقات العامة إلى إنشاء خلايا أو لجان مختصة بالعلاقات المباشرة مع المجتمع، تسند لها مهمة التعمق في فهم احتياجاته و ترتيب أولوياته وفق تخطيط مشترك يتكامل مع مضمون البرنامج الحكومي المسطر، حتى تكون الإدارة في نهاية المطاف قادرة على اتخاذ قرارات ذات بعد اجتماعي يوازن بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة و أهداف أصحاب المصلحة المتنوعة، و من أجل تصميم خطة عامة للعمل تتوافق و البرامج التفصيلية لعملية التنفيذ تتبع إدارة العلاقات العامة الخطوات المنهجية التالية:

- وضع إطار تحليلي شامل لمجالات مساهمة المؤسسة الاجتماعية؛
- التخطيط الطويل و القصير الأجل للأعمال الاجتماعية للمؤسسة حسب ترتيب أولوياتها و ضمان البرامج الاجتماعية الكفيلة بإنجاحها؛
- توفير الوسائل اللازمة لتنفيذ البرامج الاجتماعية والقيام بالأنشطة على أحسن وجه، في ظل التحديد الزمني الدقيق للإنجاز و إعلام أصحاب المصلحة؛

• **تحديد الميزانية الملائمة:** يتطلب نجاح التخطيط الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية توفير موارد مالية معتبرة تغطي ما يتم صرفه في سبيل إنجاح البرامج و الأنشطة الاجتماعية المختلفة، وفي هذا الصدد يتم إعداد الميزانيات التقديرية لمختلف المشاريع المقدمة من طرف إدارة العلاقات الاجتماعية، و المفاضلة بينها على أساس مبدأ التكلفة والعائد كدعامة أساسية للمعايير التالية المعتمدة في بناء ميزانية العلاقات الاجتماعية:

- الاستناد إلى الخبرة التراكمية لمسؤولي العلاقات العامة في مجال التسيير التقديري للميزانية في شقها المتعلق بالنفقات الاجتماعية؛
- التمتع الزمني للتطور الحاصل في ميزانية المشاريع الاجتماعية، مع الأخذ بعين الاعتبار مشكلة التضخم و تآكل قيمة العملة الوطنية؛
- تخصيص جزء من الأرباح المحتجزة لاستثمارها في المجال الاجتماعي في حدود الممارسة الشفافة، و النزاهة في التعامل مع المساهمين و اقناعهم؛
- مقارنة حجم الانفاق الاجتماعي للمؤسسة بمثيلاتها المنافسة للتطلع إلى كسب ثقة أكبر من المجتمع، من خلال التميز في بعض الأنشطة المالية كخصيص ميزانية منفصلة لمعالجة آثار التلوث البيئي و حماية الثروة الحيوانية.

المطلب الثاني: المحاور الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يقاس الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال أربعة مستويات أساسية تعكس درجة طوعية المؤسسات الاقتصادية في مراعاة شؤون المجتمع المحيط بها و تحسين ظروفه، وتتلخص بالأساس هذه المستويات في أربعة استراتيجيات تمثل في: استراتيجية الممانعة، الاستراتيجية الدفاعية، استراتيجية التكيف، و استراتيجية المبادرة التطوعية.

الفرع الأول: المستويات الاستراتيجية الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يعتبر ارضاء الأطراف ذات المصلحة شرط ضروري لاستمرارية نشاط المؤسسات الاقتصادية وتحقيق أهدافها، ولذلك أضحت تضمين الدور الاجتماعي في الممارسات العادية لها من الأولويات التي تحقق لها التوازن الثنائي في أدائها الاقتصادي الاجتماعي، وفي هذا الإطار تم اقتراح أربعة مداخل لقياس درجة الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق ما سنوضحه في الشكل رقم 39 أدناه:¹

1- استراتيجية عدم تبني المسؤولية الاجتماعية (استراتيجية الممانعة): بموجب هذه الاستراتيجية تتمتع المؤسسات الاقتصادية القيام بأي دور اجتماعي، حيث أنها تتحاشى تخصيص موارد مالية لإنفاقها على الأنشطة الاجتماعية، ذلك أن المسؤولين عنها يعتقدون بأنهم غير ملزمين باشتراك مؤسساتهم في أية أنشطة أخرى تخرج عن إطار النشاط الاقتصادي الذي وجدت من أجله حتى لا تتحمل تكاليف اضافية تؤدي إلى تراجع أرباحها و تدنية عوائدها المالية، غير أن هذا السلوك السلبي في الاستجابة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يقود المؤسسات إلى مشاكل حقيقية مترتبة عن الدعاوى القانونية المرفوعة ضدها؛

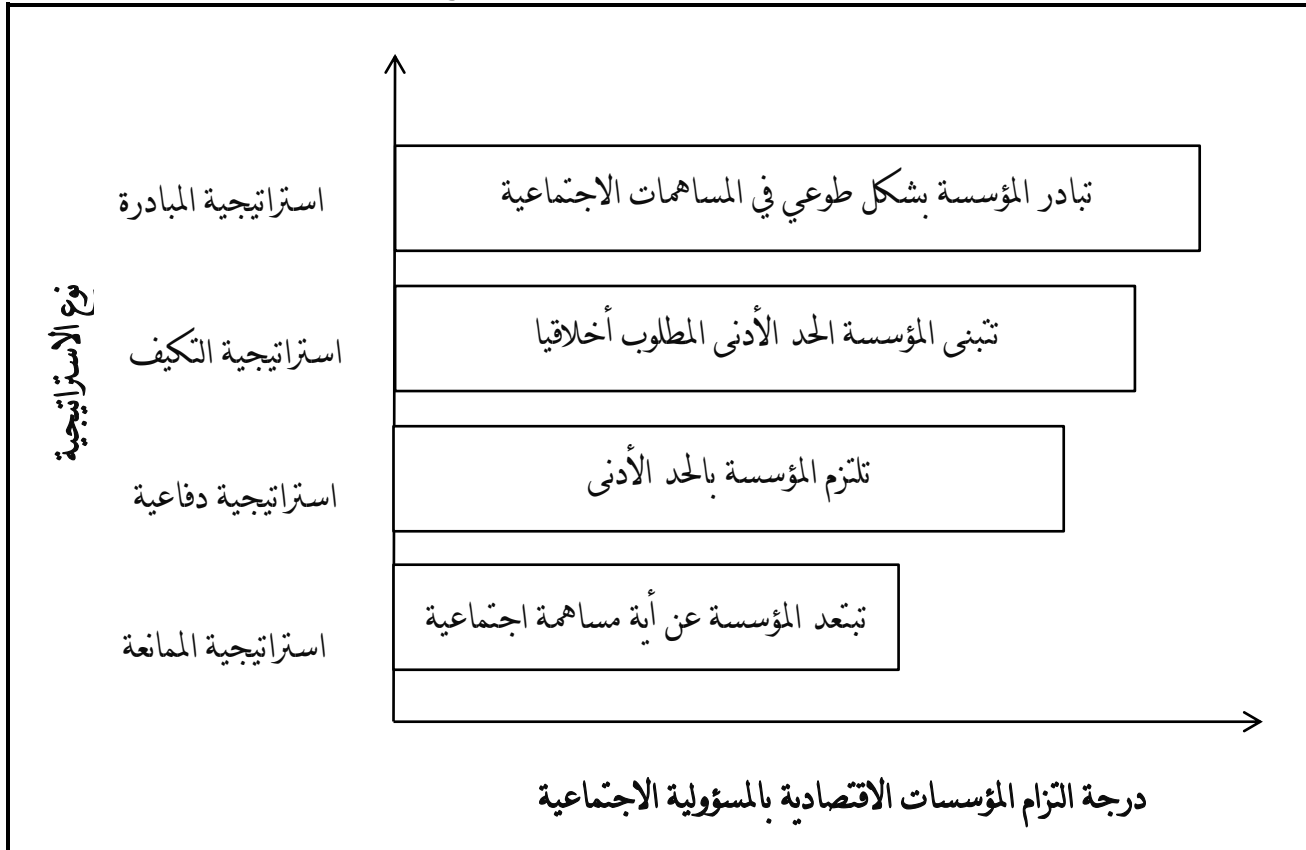
1- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص- ص 95-97.

2- الاستراتيجية الدفاعية: في هذه الحالة لا تهمل المؤسسات الالتزام الاجتماعي بشكل كلي، فهي تتعامل معه بأدنى مستويات كحد أدنى من الواجبات التي تقع على عاتقها، ويمكن المغزى من هذا السلوك في تجنب خطر المساءلة القانونية و متابعة جماعات الضغط، بمعنى آخر أنها تخضع في ممارساتها لما يقره القانون صراحة من الناحية الاجتماعية، مع تركيزها بشكل أكبر على تحسين مؤشرات أدائها الاقتصادي على حساب مراعاتها لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية، و بالإسقاط على مستويات هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية نجد أن كل من المسؤولية الاقتصادية (استراتيجية الممانعة) و المسؤولية القانونية (الاستراتيجية الدفاعية) لا تمثلان مسؤولية اجتماعية بقدر ما تشيران إلى شروط ملزمة تحقق استمرارية المؤسسات الاقتصادية كونهما قاعدة أساسية للقيام بأي دور اجتماعي؛

3- استراتيجية التكيف: تخطو المؤسسات الاقتصادية بواسطة هذه الاستراتيجية خطوات معتبرة نحو تبني الدور الاجتماعي و ذلك بتجاوزها الحدود الدنيا المطلوبة منها من الناحية القانونية، حيث أنها تصبح على وعي تام بأهمية مسؤوليتها الأخلاقية و الذي يتجلى في إدراج مختلف القيم والسلوكيات المقبولة اجتماعيا في صميم قراراتها الاستراتيجية، وهو ما يقابل المستوى الأخلاقي الثالث في هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

4- استراتيجية المبادرة الطوعية: تتوسع دائرة المشاركة الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية وفق هذا المستوى من الالتزام بالدور الاجتماعي، بحيث تتصف السلوكيات المسؤولة للمؤسسات الاقتصادية بالطوعية في الاقرار و التنفيذ من طرف الإدارة، تقدر من خلالها مصالح الأطراف ذات المصلحة على أساس رؤية استشرافية تطمح بها إلى تحسين حياة و ظروف المجتمع، وبذلك يصل الأداء المؤسسي إلى أرقى مستوياته في الشمول و تحمل جزء من مسؤولية المشاركة في التنمية الشاملة، و بمطابقة هذا النوع من الاستراتيجيات مع هرم كارول نجده يقابل أعلى مستويات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و المتمثل في المسؤولية الخيرة.

شكل رقم 39: استراتيجيات تعامل المؤسسات الاقتصادية مع المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، الأردن، 2009، ص 98.

الفرع الثاني: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين التأثيرات القانونية والأداء الاجتماعي

وبالانطلاق من التحليل القائم على مواطنة المؤسسات و أنسنة ممارساتها العادية من خلال تقاطع البعدين القانوني، الاجتماعي لأدائها تنتج لنا مصفوفة رباعية توضح لنا طبيعة الاستراتيجيات الواجب تنفيذها وفق كل حالة من الحالات كما يأتي:¹

➤ **الاستراتيجية (A):** تثار فيها عدة اشكاليات متعلقة بالمخاطر التي تهدد وجود المؤسسة بسبب خرقها

لمبادئ المسؤولية الاجتماعية وقاعدة الالتزام القانوني؛

➤ **الاستراتيجية (B):** باتباع هذه الاستراتيجية تكون المؤسسة في موضع محير واستفهامي قابل للنقاش، ذلك

أنها تعمل من جهة على تعزيز صورتها الاجتماعية ومن جهة أخرى لا تقي بالتزاماتها القانونية؛

1- برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص- ص 113- 114.

- **الاستراتيجية (C):** ونخص بالذكر هنا تلك الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية و تكون منبذة من الناحية الاجتماعية غير أنها مقبولة من الناحية القانونية، ولعل خير مثال على ذلك صناعة التبغ و الكحول فهي تضع ممارسيها في مواقف حرجة لدى المجتمع الذي تنشط فيه؛
- **الاستراتيجية (D):** تبدو في ظاهرها أفضل الاستراتيجيات غير أنها عكس ذلك على اعتبار أن طابع الالتزام القانوني يفقدها صفة الطوعية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية، ولذلك وجب تضمين هذه الأخيرة في رسالة المؤسسة الاقتصادية و كذا تحديد أهدافها الاستراتيجية بدل ربطها بقرارات عشوائية و برامج عامة موجهة للتنفيذ .

شكل رقم 40: مواقف المؤسسات الاقتصادية وفق التزامها القانوني وأدائها الاجتماعي.

	قانونية	غير قانونية
غير مسؤولة	الاستراتيجية (C)	الاستراتيجية (A)
مسؤولة	الاستراتيجية (D)	الاستراتيجية (B)

المصدر: برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 113.

الفرع الثالث: المسؤولية البيئية في صلب استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تتطلب صياغة استراتيجية بيئية فعالة للمؤسسات الاقتصادية توافر مجموعة الشروط التالية:¹

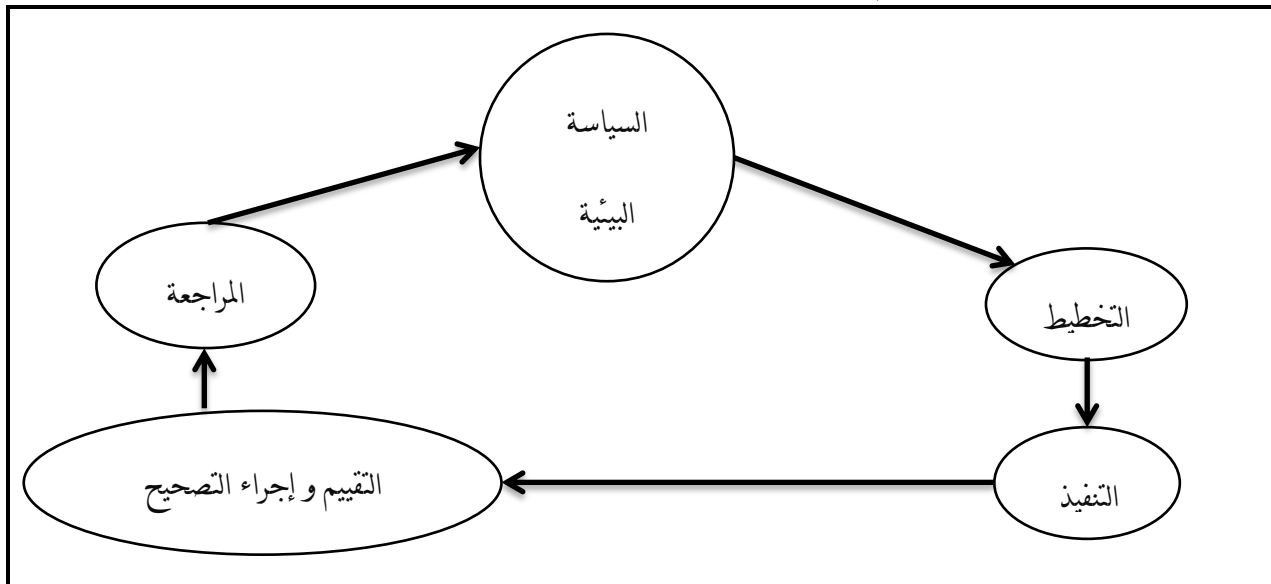
- 1- زيادة درجة الوعي البيئي لدى الأفراد و تحسيسهم بقيمة الحسائر النقدية المترتبة عن التدهور البيئي في الوقت الراهن و المستقبل، و هو الواقع الذي يفرض ضرورة تغذية السياسة الاقتصادية بالاستراتيجيات المسؤولة اجتماعيا و تعاضد مختلف الجهود الفردية و المؤسسية في منظومة العمل الجماعي لتحسين إدارة البيئة؛

1- بدران لافي سلطان البدراني، الاستثمار الأخضر في الشركات المعاصرة، الدار الجزائرية، بر خادم، 2015، ص 48.

- 2- تحسين الأطر التنظيمية و ضمان تنفيذها لدعم الحماية البيئية و تعزيز التقييم البيئي كآلية مساعدة على احتواء الآثار السلبية للمشاريع التنموية، و الوقاية من المشاكل البيئية قبل حدوثها؛
- 3- الاعتماد على الحوافز البيئية الايجابية و السلبية لدفع الممارسات السليمة و الاستفادة من الفرص الاقتصادية و المالية التي توفرها آلية التنمية النظيفة بموجب بروتوكول كيوتو كتمويل المشاريع للحد من انبعاث الغازات الدفيئة، و التشجيع على استهلاك المنتجات العضوية في إطار انفتاح الأسواق على بعضها؛
- في حين تتطلب عملية التنفيذ الفعال للاستراتيجية البيئية توفير التقنيات و الإجراءات اللازمة التالية في مجال الاستثمار الأخضر:¹

- 1- بناء نظام متكامل للمعلومات لرصد مختلف التطورات البيئية الحاصلة من أجل تقييمها و تحديد مؤشرات قياسها؛
- 2- تطبيق المبدأ القائم على "الملوث أكثر يدفع ثمن أكبر"؛
- 3- تخفيض الآثار السلبية على الصحة عن طريق تأكيد الجودة البيئية للمنتجات المقدمة؛
- 4- نشر الوعي و الثقافة البيئية بين مختلف الأعوان و المتعاملين الاجتماعيين؛
- 5- تقديم المساعدات المالية و نقل اتاحة فرص نقل التكنولوجيات الخضراء بين الدول؛
- 6- التشجيع على الانتاج الأنظف و تعزيز الكفاءة الايكولوجية في مجال الاستثمار؛
- 7- ادراج البرامج التدريبية في تنفيذ الاستراتيجيات التنموية.

شكل رقم 41: الاستراتيجية البيئية في المؤسسات الاقتصادية.



المصدر: بدران لافي سلطان البدراني، الاستثمار الأخضر في الشركات المعاصرة، الدار الجزائرية، بئر خادم، 2015، ص 56.

1- بدران لافي سلطان البدراني، الاستثمار الأخضر في الشركات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

و في هذا الصدد حدد "أورساتو" أربعة استراتيجيات بيئية منافسة تساعد الإدارة على تعظيم العوائد الاقتصادية للمؤسسة، بحيث يمكن تطبيقها إما بشكل منفصل أو بإقامة روابط متينة فيما بينها وفق المؤهلات البيئية المتوفرة لدى المؤسسة و تتمثل هذه الاستراتيجيات في:¹

- استراتيجية الكفاءة البيئية: تركز على تدنية التأثير البيئي للأنشطة الاستثمارية إلى أقل مستوى ممكن من خلال الابتكار في المنتجات والعمليات، وإدارة النفايات و تحويلها إلى مصادر دخل جديدة؛

- استراتيجية ما يفوق القيادة الملزمة: بمعنى تجاوز مستويات الالتزام المحددة قانونا و ما تقوم به المؤسسات المنافسة؛

- استراتيجية الترويج للعلامات التجارية البيئية: عن طريق ادخال فروق و لو طفيفة في المواصفات البيئية للمنتجات التي تسوقها المؤسسة؛

- استراتيجية قيادة التكلفة البيئية: تشمل الاهتمام بتحسين الأداء البيئي للمؤسسة مع مراعاة استقطاب الزبائن لاقتناء المنتجات البيئية بأقل الأسعار؛

- استراتيجية المحيط الأزرق: يمكن للمؤسسات المبتكرة أن تتجاوز حدود المنافسة المباشرة بتطبيق هذه الاستراتيجية بالبحث عن الأسواق التي تقل فيها شدة المنافسة و خلق قيم مستدامة مختلفة للزبائن متعلقة بتدنية التكاليف و التحكم في التأثير البيئي، إلا أنها صعبة التطبيق من الناحية العملية نظرا للضغط القائم بين امكانية تنفيذ استراتيجيات ابتكار القيم المستدامة و ضغط المساهمين لتعظيم الأرباح في ظل مراعاة الأبعاد الاجتماعية و البيئية.

و يتطلب نجاح المؤسسات الاقتصادية في التزامها بمسؤولياتها البيئية توافر العناصر التالية:²

* تحقيق الفعالية البيئية: يمكن النظر إليها من زاويتين متكاملتين: فبالنسبة للزاوية الأولى فهي تتعلق بوصف الفعالية البيئية عملية إدارية تقوم على تجسيد أهداف المؤسسة البيئية من خلال ترشيد استهلاك الموارد المتاحة وتعظيم قيمتها الانتاجية بابتكار عمليات لإعادة التدوير و تقليل الفاقد في حدود التحكم في معدل التلوث و التقليل منه، أما بالنسبة للزاوية الثانية فإنها تتعلق بالفعالية البيئية للمنتج في حد ذاته و التي تقاس بقيمة جودته إلى تأثيراته البيئية، و عموما فإن تركيز المؤسسات الاقتصادية على الامتثال لمتطلبات تحقيق الفعالية البيئية يؤدي إلى استفادتها مما يلي:

✓ التقليل من استخدام المواد و تخفيض الكثافة الطاقوية* في العملية الانتاجية؛

1- بدران لافي سلطان البدراني، الاستثمار الأخضر في الشركات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

2- طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الاعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، تركيا، 2013، ص-ص 11-13.

* تعني الكثافة الطاقوية: "تخفيض الوحدات الداخلة من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة من المنتج".

✓ تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال إعادة تدوير المواد المستخدمة و تمديد دورة حياة منتجاتها .

* تبني مصفوفة الحماية المستدامة للبيئة: توضح هذه المصفوفة درجة الالتزام بالمسؤولية البيئية، من خلال أربعة خانات توضح وضعيات مختلفة يمكن أن تمر بها المؤسسة الاقتصادية وهي:

- **الوضعية الأولى (منع التلوث):** تعمل المؤسسة وفق هذه الوضعية على القضاء أو الحد من الفاقد و المخلفات نهائيا، وذلك بتجاوزها منطق الوقاية من التلوث أفضل من معالجته بعد حدوثه؛

- **الوضعية الثانية (إدارة المنتج):** يتم فيها التركيز على كيفية التعامل مع مخلفات المنتج خلال دورة حياته؛

- **الوضعية الثالثة (ابتكار تكنولوجيات بيئية جديدة):** يتوجب على المؤسسة الاقتصادية في هذه الحالة مساهمة مختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة في المجال البيئي من خلال الإدارة التكنولوجية المرنة للعمليات الإنتاجية؛

- **الوضعية الرابعة (وجود رؤية للحماية المستدامة للبيئة):** بناء تصور مستقبلي لتوجيه جهود المؤسسة الاقتصادية نحو كيفية التصرف البيئي بخصوص إدارة المنتجات و العمليات معا .

شكل رقم 42: مصفوفة الحماية البيئية المستدامة.

الغد	(3) ابتكار تكنولوجيا بيئية جديدة	
	(4) وجود رؤية للحماية المستدامة للبيئة	
اليوم	(1) منع التلوث	(2) إدارة المنتج
	داخلي	خارجي

المصدر: طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق و تدعيم ريادة و تنافسية منظمات الاعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي التاسع للاقتصاد و التمويل الإسلامي المنظم بعنوان: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، تركيا، 2013، ص 12 .

- **تقييم الآثار البيئية للمشاريع الجديدة:** و يعبر عنه بالفحص و المتابعة المنتظمة للآثار المقصودة و غير المقصودة للمشاريع الإنمائية الجديدة ضمانا لسلامتها البيئية على المجتمع، و من بين الطرق المعتمدة في تقييم الآثار البيئية نذكر ما يلي:¹ **طريقة التكلفة الحدية** والتي تقوم على المقاضلة بين المشاريع على أساس مقارنة التكاليف الحدية لتخفيض الأضرار البيئية مع المنفعة الحدية الناجمة عن هذا التخفيض، **طريقة المنافع/التكاليف** و تتضمن ثلاثة مبادئ متكاملة: تكاليف الأضرار البيئية، تكاليف تخفيضها، و سعر الخصم الاجتماعي معبر عنه بالتضحية الحالية للمجتمع ببعض

1- صالح العصفور، التقييم البيئي للمشاريع، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الثالث والأربعون، 2005، ص 11 .

الموارد خدمة لمصالح الأجيال المستقبلية، وذلك بغية التقدير الدقيق لكل من منافع وتكاليف تخفيض الآثار البيئية لاتخاذ القرار المناسب في قبول أو رفض المشروع، و الطريقة المحاسبية التي تزاوج بين الشقين الاقتصادي و البيئي في عملية التقييد المحاسبي من خلال تعديلها للنظام المحاسبي بهدف إضفاء طابع الشمولية في دراسة الجدوى البيئية للمشاريع.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات الاتصالية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يسعى مديرو العلاقات العامة في سياق دعم الاتصال المؤسساتي إلى تفعيل برامج الاتصال بالتركيز على ما يلي:¹

- **تأكيد الثقة:** مع الأطراف المتفاعلة ذات الصلة مع المؤسسة في حدود خلق العدالة في تحقيق المصالح دون استغلال؛
- **الرقابة المتبادلة:** التي يمارسها كل طرف على طرف آخر فيما يتعلق بدرجة السيطرة على تحقيق الأهداف؛
- **الالتزام:** يتجسد في استمرارية التواصل بين الأطراف ذات العلاقة من خلال ضمان الاهتمام المتبادل و قبول أهداف المؤسسة؛
- **الرضا:** تقيس من خلاله المؤسسة درجة تكامل العلاقة الوظيفية مع بيئتها بمكوناتها المؤسسية.

الفرع الأول: الاستراتيجيات الاتصالية وفق نموذج رولر

لقد حدد رولر أربعة استراتيجيات اتصالية أطلق عليها تسمية "النموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال"، تساعد متخذي القرار على ممارسة العلاقات العامة حسب المواقف المختلفة التي يمكن أن تواجه مؤسساتهم، ويتشكل هذا النموذج من محورين أساسيين يشير المحور الأول إلى درجة اشتراك الجمهور في بناء عملية الاتصال، في حين يبين المحور الثاني مضمون الرسائل الاتصالية المتعلقة برؤية المؤسسة أو تلك الصادرة عن البيئة التي تعمل فيها، و سنحاول بشيء من الإيجاز عرض الاستراتيجيات الأربعة المترتبة عن هذا النموذج الاتصالي كما يلي:²

- أ- **استراتيجية الإعلام:** يترتب على هذه الاستراتيجية صياغة اتصال ذو اتجاه واحد يعبر عن رؤية المؤسسة من خلال تقديم صورة عنها في شكل معلومات إلى بيئتها الخارجية كمدخل إعلامي يساعد الجمهور على إبداء رأيه و اتخاذ قرارات صائبة؛

1- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الرابعة، 2014، ص 65.

2- خيرت عياد، أحمد فاروق، العلاقات العامة و الاتصال المؤسسي عبر الأنترنت، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2015، ص، ص 120، 121.

ب- استراتيجية الإقناع: تقوم هذه الاستراتيجية على الاتصال المزدوج الذي يدمج بين الاتصال الصادر من المؤسسة و الوارد إليها من بيئتها كنظام تحذير مسبق لرصد مختلف الصراعات مع الأطراف الاستراتيجية و التنبؤ بها قبل حدوثها،¹ ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية لخلق قاعدة علاقات متينة مع الأطراف ذات المصلحة بغية إدارة التغيير بخصوص المعارف، الاتجاهات و السلوكيات المتجذرة فيها؛

ج- استراتيجية بناء الإجماع: يجمع هذا التوجه الاستراتيجي بين الاتصال المزدوج ذو الاتجاهين و مضمون الرسالة الاتصالية المعبرة عن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث تطبق الإدارة مثل هذه الاستراتيجية من أجل احتواء التعارض في المصالح بين مختلف الأطراف ذات العلاقة؛

د- استراتيجية الحوار: تتبنى هذه الاستراتيجية نفس المبادئ التي تقوم عليها الاستراتيجية السابقة لبناء الإجماع غير أنها تأخذ بعين الاعتبار مفهوم التوسع الاتصالي ليشمل كل من رؤية المؤسسة و رؤية جمهور المجتمع، بما يتيح إمكانية اشراك الأطراف ذات المصلحة في رسم السياسات العامة للمؤسسة و كذا اتخاذ القرارات ذات الطابع المجتمعي وفق تسيير تفاعلي تحرص في ظله المؤسسة على تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية. أما بخصوص نماذج الاتصال المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نعتقد أنه يوجد نموذجين أساسيين لتوضيح و تبسيط مستويات الاتصال الاجتماعي و هما:² نموذج "الاستراتيجيات الثلاث للاتصال حول المسؤولية الاجتماعية"، و نموذج "رينو وشاندون"

الفرع الثاني: نموذج الاستراتيجيات الثلاثة للاتصال حول المسؤولية الاجتماعية

بالاعتماد على نماذج العلاقات العامة لكل من Grunig & Hunt اقترح Morsing & Schultz ثلاثة استراتيجيات اتصالية تساعد المؤسسة بالتعاون مع أصحاب المصالح على صياغة استراتيجية متوازنة للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في:

- استراتيجية إعلام أصحاب المصالح: تتم من خلالها عملية الاتصال في اتجاه واحد من طرف المؤسسة الاقتصادية كعملية اخبارية لها دون الاهتمام بالتغذية العكسية للمجتمع المستهدف، و تكون الغاية من هذه الاستراتيجية نشر المعلومات عنها بغرض إقناع الجمهور فيما يتعلق برؤيتها المستقبلية و مختلف مبادرات الاجتماعية و البيئية وذلك باتباع دعائم اتصالية مختلفة مثل: وسائل الإعلام، النشرات، الجلات، التقارير...؛

1- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 70.

2- زبانية يونس، مدخل إلى الاتصال الاجتماعي للمؤسسة: الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية، الراية، 2015، ص ص 72-87.

- استراتيجية الاستجابة لأصحاب المصالح: يتم انسياب المعلومات الاجتماعية وفق هذه الاستراتيجية الاتصالية في اتجاهين غير متماثلين نظرا لسعي المؤسسة الاقتصادية إلى التأثير بشكل أكبر في المجتمع من خلال تغيير اتجاهاته بقراراتها المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، وفي سياق ذلك يتم استقصاء آراء أصحاب المصالح حول جهود المؤسسة المسؤولة وكذا رصد مختلف تحركاتها في سبيل تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية؛
 - استراتيجية إشراك أصحاب المصالح: تقوم هذه الاستراتيجية على حوار شامل للاقناع المتبادل بين المؤسسة و مختلف الفاعلين في السوق، وذلك باتباع سيرورة متوازنة من الاتصال في اتجاهين متماثلين (خلق المعنى/إعطاء المعنى)، تخضع من خلاله المؤسسة لمبدأ التأثر و التأثير كمدخل لإدارة التغيير الهادف إلى تكييف النشاطات المسؤولة على اعتبار أن الأطراف ذات العلاقة تمثل الفئة المستهدفة و المستفيدة في ذات الوقت.
- يلخص الجدول أدناه أهم الفروقات الجوهرية بين الاستراتيجيات الثلاثة السابقة.
- جدول رقم 17: المقارنة بين استراتيجيات الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية.**

استراتيجية إشراك أصحاب المصالح	استراتيجية الاستجابة لأصحاب المصالح	استراتيجية إعلام أصحاب المصالح	
إتجاه ثنائي متماثل للاتصال	إتجاه ثنائي غير متماثل للاتصال	إتجاه أحادي للاتصال و إعلام المجتمع	النموذج الاتصالي حسب Grunig & Hunt (1984)
التفاعل بين خلق و اعطاء المعنى	خلق و اعطاء المعنى	اعطاء المعنى	السيرورة الاتصالية بين خلق المعنى و اعطاء المعنى
المشاركة الفعالة في بناء تصور واقعي تتجهه المؤسسة لتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية	التأكد من الممارسة الأخلاقية و الاجتماعية للمؤسسة	المطالبة بمعلومات دقيقة عن جهود المؤسسة بخصوص ممارسة المسؤولية الاجتماعية	أصحاب المصالح
اشراك أصحاب المصالح من خلال ادراجهم في	استجابة أصحاب المصالح لنشاطات المؤسسة	الرد الايجابي أو السلبي لأصحاب المصالح إما بالدعم أو	دور أصحاب المصالح

المعارضة لسلوك المؤسسة		اقتراح نشاطات المؤسسة المسؤولة اجتماعيا
المصدر التصوري لأنشطة المسؤولية الاجتماعية	تحده الإدارة العامة في المؤسسة	بالاستناد على نتائج التغذية العكسية لمكونات بيئة النشاط تقرر الإدارة حجم و نوع أنشطة المسؤولية الاجتماعية
المهمة الاستراتيجية للاتصال	الأكفاء بإعلام أصحاب المصالح حول قرارات و نشاطات المسؤولية الاجتماعية	تفعيل دور أصحاب المصالح بإقامة حوارات منسقة معهم
مهمة المسؤول عن العملية الاتصالية	تصميم رسائل اتصالية قوية و جذابة	بناء علاقات اتصالية متوازنة و مرنة
تأييد الأطراف الخارجية لمبادرات المسؤولية الاجتماعية	غير ضروري	يشكل أصحاب المصالح طرفا مهما في صياغة و تأسيس رسائل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المصدر: زبانية يونس، مدخل إلى الاتصال الاجتماعي للمؤسسة: الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية، الراية، 2015، ص، ص 77،78.

الفرع الثالث: نموذج رينو وشاندون

بالاعتماد على نموذج Reynaud & Chandon للاتصال البيئي القائم على أربعة فئات من المؤسسات في نشر المعلومات ذات الصلة بالعملية الانتاجية، يمكن تناول النموذج الموسع له ذو الشقين البيئي والاجتماعي للاتصال حول المسؤولية الاجتماعية كما يبينه التصنيف التالي:¹

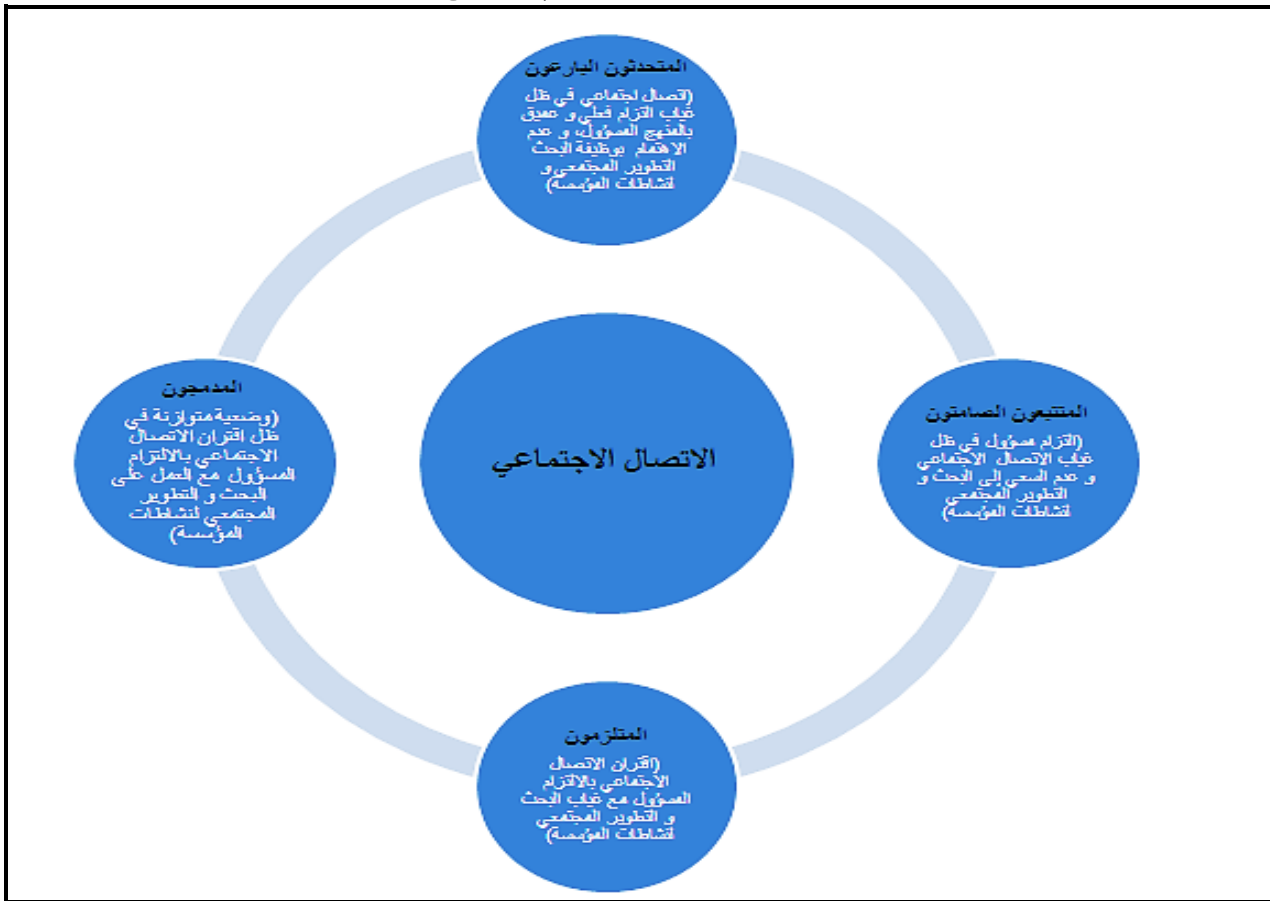
1- زبانية يونس، مدخل إلى الاتصال الاجتماعي للمؤسسة: الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 79.

- **المتحدثون البارعون:** تحوي هذه الفئة مؤسسات تؤمن الاتصال الأخضر غير المقترن بالإنتاج النظيف أو البحث في مجاله؛
- **المتبعون الصامتون:** تتبع هذه الفئة من المؤسسات عملية الإنتاج الأخضر غير المقتن بالاتصال أو التطوير فيه؛
- **الملتزمون:** تلتزم المؤسسات في هذه الحالة بالاتصال المرهون بالإنتاج الأخضر دون سعيها إلى البحث فيه؛
- **المدمجون:** تدمج المؤسسات وفق هذه المرحلة المقدمة بين الاتصال و الإنتاج الأخضر مع سعيها الحثيث إلى البحث و التطوير في هذا المجال.

وبالنسبة للسيناريو الأول لا تلتزم المؤسسات الاقتصادية من خلاله بالمعايير الأخلاقية و البيئية التي تعمل على ترقية محيطها الاجتماعي الخارجي أو الداخلي للأفراد العاملين فيها، على اعتبار أن الإدارة تعتبر هذا النوع من الاتصال تكلفة اضافية على عاتق الوكيل (المؤسسة) لإظهار حسن النية لدى الموكل (أصحاب المصالح)، وعلى هذا الأساس يتبنى أصحاب القرار استراتيجيات مرنة في عرض المعلومات تمكن من اخفاء الطبيعة الانتهازية لمؤسساتهم في ظل ترويجهم لمقاربة كاذبة للمسؤولية الاجتماعية من خلال اعتماد أدوات للتحايل بغية إضفاء صورة خضراء للمؤسسات لا تتوافق و الأنشطة الحقيقية التي تقوم بها في مختلف المستويات كالإنتاج النظيف و التسويق الأخضر و غيرها، و يشكل هذا التحرك الاستراتيجي حلا قصير المدى في التستر على الأخطاء المرتكبة في حق البيئة و المجتمع إلا أنه لا يمكن المؤسسات الاقتصادية من تخفي مرحلة عدم التأكد البيئي، كما يجعلها عرضة للمخاطر المختلفة بالتشكيك في مصداقية شرعية أهدافها الاجتماعية و تسليط الرقابة عليها في صورة الزام غير مباشر يتأتى من خلال الالتزام الفعلي للمنافسين بالمسؤولية الاجتماعية و ما يترتب عليه من وعي إضافي لفئة المستهلكين ينجم عنه اهتلاك ثقة أصحاب المصالح في وقت وجيز و تعميم صورة تلك المؤسسات الاقتصادية ذات الاتصال الاجتماعي الكاذب، بينما يشير السيناريو الثاني إلى المؤسسات الاقتصادية ذات المنهج المسؤول اجتماعيا غير المدعم بسياسة اتصالية شاملة تجمع بين الإنتاج و الاتصال الأخضرين ذلك أن هذه المؤسسات لا تسعى إلى التميز عن منافسيها من خلال هذا المعيار ذو البعدين الاجتماعي و البيئي، كما أنها تخضع في ممارساتها التشغيلية إلى التشريعات الملزمة لها خاصة إذا كانت تكلفة الإنتاج الأخضر تقل عن تكلفة الاتصال و ذلك في حدود عدم القدرة على إدارة حالات عدم التأكد في هذا المجال، و تترتب على هذه الوضعية فجوة عميقة بين تقدير التكلفة الاجتماعية من طرف المشرع و تلك التكلفة الاجتماعية المتوقعة في ذهنية المستهلكين الأمر الذي يؤدي إلى تضييع فرصة بناء ميزة تنافسية مستدامة قائمة بالأساس على المحافظة على البيئة و الالتزام بالمعايير الأخلاقية، و على خلاف التحليل السابق للسيناريوهين الأول و الثاني القائم على المحيط الخارجي (الاتصال الاجتماعي) أو المحيط الداخلي (المسؤولية الاجتماعية) يركز التصور التحليلي

للسيناريو الثالث على التوفيق بين الشقين الداخلي و الخارجي لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسات الاقتصادية و تحسين سمعتها لدى كل الأطراف ذات العلاقة في ظل غياب سياسة واضحة للاستثمار في مجال البحث و التطوير لعدم توافر الموارد الكافية، في حين يولي السيناريو الرابع أهمية قصوى للبحث و التطوير كاستراتيجية ناجعة ضمن سياسة خضراء شاملة للإنتاج و الاتصال شريطة أن تساير المؤسسات الاقتصادية التقدم الحاصل في السوق على كافة المستويات لدعم قدرتها الابتكارية و تحقيق درجة عالية من الاستقرار الوظيفي يتجلى في تضمين طرق و أساليب حديثة تحسن الظروف الاجتماعية للعمل داخل المؤسسات و تقودها إلى التميز و الريادة في عالم الأعمال.

شكل رقم 43: مستويات الاتصال الاجتماعي في نموذج "رينو وشاندون".



المصدر: زبانية يونس، مدخل إلى الاتصال الاجتماعي للمؤسسة: الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية، الراية، 2015، ص 87.

المبحث الثالث: تصميم نموذج مقترح لتأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تنمية الموارد البشرية ارتأيت في هذا المبحث بناء نموذج تصوري لتبيان مدى التأثير المحتمل لمتغير الدراسة المستقل و المتمثل في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وما له من انعكاس على طبيعة التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية بخصوص تبنيتها فكر استراتيجي واضح للمسؤولية الاجتماعية، والذي يتجسد من خلاله مستوى الالتزام الاستراتيجي في ممارسة وتنفيذ

برامج للمسؤولية الاجتماعية تراعي بها المؤسسات سيورة نشاط تنمية مواردها البشرية وذلك من خلال التركيز على أبرز المداخل الحديثة القائمة على التدريب وتنمية الموارد البشرية، إدارة المسار الوظيفي، التحفيز على السلوك الأخلاقي، تقييم أداء العاملين، والصحة والسلامة المهنية.

المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

تتضح الغاية الأساسية من رسم مسار دقيق للتوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في توضيح رسالة المؤسسات كقوة دافعة نحو تحقيق الغرض الاجتماعي المكمل للغرض الأساسي من إنشائها، ومدى انعكاس ذلك على صياغة أهداف عامة واضحة للمؤسسات من أجل بلوغ ممارسات عادلة داخل بيئتها الداخلية والخارجية يترجمها اعتماد ثقافة تنظيمية قوية تتفاعل بواسطتها الجهود الفردية والجماعية بطريقة متكاملة ترسخ الثقة مع المتعاملين معها تحت شعارات تجارية جذابة مروجة لفكرة تحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج والآثار المرتبة عن أعمالها.

الفرع الأول: الرسالة الموجهة نحو مجالات المسؤولية الاجتماعية

تميل رسالة المؤسسة إلى الكشف عن الهوية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وعلى الرغم من اتسامها بالثبات النسبي فقد يحصل عليها تغيير في المضمون، الصياغة والتوجه ويرجع ذلك لأسباب وجيهة تتعلق إما بظهور فرص مفيدة أو تهديدات خطيرة في بيئتها التنافسية، وتعد عملية إعداد الرسالة من أصعب المراحل التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية ويرجع ذلك للأسباب التالية:¹

• كونها تعبير مختصر عن الغرض من إنشاء المؤسسة والممثل في الوظائف الأساسية لها الموجهة لإشباع سوق محددة؛

• تتحدد من خلالها الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة وفق مجالات عمل معينة؛

• تبرز نطاق المنافسة التي ستخوضها المؤسسة مع المنافسين الحاليين والمرتقبين؛

• توضح كيفية تخصيص الموارد وتوجيه استخدامها لتحقيق أهداف مسطرة.

ولغرض تحديد العوامل المؤثرة في صياغة الرسالة ارتأينا أن نعرضها في نقاط موجزة على النحو التالي:²

1. تاريخ المؤسسة: يشير هذا التاريخ إلى عراقة المؤسسة من حيث أهدافها، سياساتها وبرامجها وغيرها من

الخصوصيات المرسخة في ذهنية أفرادها وعمالها والجمهور الذي تتعامل معه؛

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الأردن، 2004، صص 89-92.

2- المرجع نفسه، صص 95-97.

2. رؤية أصحاب المصلحة في المؤسسة: نظرا لوزن هؤلاء بالنسبة لنجاح المؤسسة و استمراريتها فإنه يتحتم

عليها من خلال رسالتها تمثيل رؤيتهم و طموحهم، كخلفية مؤثرة في توجهات المؤسسة الحالية و المستقبلية؛

3. البيئة السوقية: تؤثر أوضاع السوق في الرسالة كونه مصدر كل الفرص و التهديدات التي من شأنها تسهيل أو

عرقلة المواصلة في المجالات الحالية أو الدخول في مجالات جديدة؛

4. الموارد المتاحة: مهما كان مضمون الرسالة معبر عنه بدقة واختصار إلا أنه في نهاية المطاف يتقيد بما تشمل

عليه المؤسسة من موارد حقيقية بشرية، مالية، مادية، معلوماتية وغيرها؛

5. البيئة الداخلية والخارجية: تتأثر الطبيعة العامة لرسالة المؤسسة بتحليل بيئتها وما يصلها من تغذية مرتدة في

شكل معلومات راجعة من مكونات هذه البيئة و التي يجب أخذها في الاعتبار لخلق نوع من التناغم و

الانسجام معها؛

6. القوة الدافعة: كمفهوم مفتاحي لعملية اختيار الإدارة الاستراتيجية، رسالتها وقطاع نشاطها يقود المؤسسة إلى

تجديد منتجاتها و أسواقها حسب الظروف التي تمر بها .

فبعد أن تطرقنا إلى أهم العوامل المؤثرة في صياغة الرسالة، سنخرج على مراحل إعدادها حسب ما توضحه الأسئلة

التالية:¹

✓ ما هو نشاط المؤسسة (ماذا): من خلال تحديد الحاجات الأساسية لأصحاب المصلحة وطرق إشباعها؛

✓ لمن يوجه نشاط المؤسسة (من): ويقصد من ذلك عدد و نوع الشرائح المستهدفة في المجتمع؛

✓ كيف يتم تأدية نشاط المؤسسة (كيف): و يشمل ذلك مختلف الطرق والأسلوب المعتمدة في تحقيق الأهداف

المجتمعية المسطرة؛

✓ ما الغرض من وجود المؤسسة (لماذا): ويشير ذلك إلى السبب الأساسي في إنشاء المؤسسة .

وفي سياق الالتزام ببرامج المسؤولية الاجتماعية وتضمينها في رسالة المؤسسة تتطلع الإدارة العليا إلى رسم صورة

مستقبلية عن التطلعات الاجتماعية و البيئية لأصحاب المصلحة بما في ذلك العاملين وفق ما توضحه الأبعاد التالية:²

1- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص-ص 20-21.

2- مقدم وهيب، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 138.

- **النطاق:** ويعني المجال الخاص بتصميم وتنفيذ البرامج الاجتماعية في المجال الخيري و دراسة الاحتياجات التدريبية للأفراد؛
- **مجالات العمل:** و تشمل القضايا ذات التأثير المباشر في الحماية الاجتماعية، الصحة، والدعم الاجتماعي للعاملين بناء على الاحتياجات والمشكلات الاجتماعية المختارة وفق أسس منهجية؛
- **فلسفة العمل:** و تبرز مقومات و مداخل النجاح الحرجة بالنسبة لبرامج المسؤولية الاجتماعية الموجهة لشريحة العاملين؛
- **وصف الخدمات:** يتعين على المؤسسة المسؤولة تعريف المعنيين من العاملين بمضمون البرامج الاجتماعية المقدمة من طرفها من حيث فوائدها، خصائصها وغيرها من المعطيات التي ينبغي التبليغ عنها .

الفرع الثاني: تحديد الأهداف العامة من تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

في ظل سعي المؤسسة الاقتصادية لتبني سياسة المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي توازن من خلاله بين أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية على المدين المتوسط والطويل، ينبغي عليها تحفيز الأفراد العاملين فيها و تشجيعهم على الالتزام بنشاطاتهم العادية، مع تركيزهم الحثيث على خلق فرص أخرى من النشاطات الاجتماعية بما يترتب عليه بناء الثقة فيما بينهم، وكسب رهان المنافسة الشريفة من خلال توسيع حصة مؤسستهم السوقية وزيادة أرباحها بسبب القبول الاجتماعي الذي ستحظى به من حيث تحسين صورتها لدى المجتمع الذي تنشط فيه، والفوز بمكانة راقية تزيد من درجة شرعيتها، لما تساهم به من جهود تنمية تحقق رفاهية المجتمع وتضمن لأفراده حياة كريمة¹، حيث أنه وبعد أن تتخذ الإدارة العليا القرار النهائي بخصوص تبنيها برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة، يتعين عليها قبل تنفيذ أية خطوة في هذا المجال صياغة أهداف دقيقة خاصة بتلبية حاجيات العاملين وفق نظام إداري متكامل تطمح من خلاله إلى بث روح التعاون المجتمعي وخلق التآزر بين جميع المستويات، وفي هذا الإطار تختلف استراتيجيات الموازنة بين الأهداف الاقتصادية و معايير المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسات باختلاف امكانيات هذه الأخيرة و توجهاتها المستقبلية، فما يناسب مؤسسة معينة قد لا يناسب مؤسسة أخرى، ويرجع ذلك لصعوبة ادراك التوافق بين خصوصيات البيئة الداخلية وخصائص البيئة التنافسية الخارجية، وهو ما يستدعي مرونة

1- علي عبد الله، العيداني إلياس، المنظمة المعاصرة بين إشكالية الوصول للأهداف الاستراتيجية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012، ص 13 .

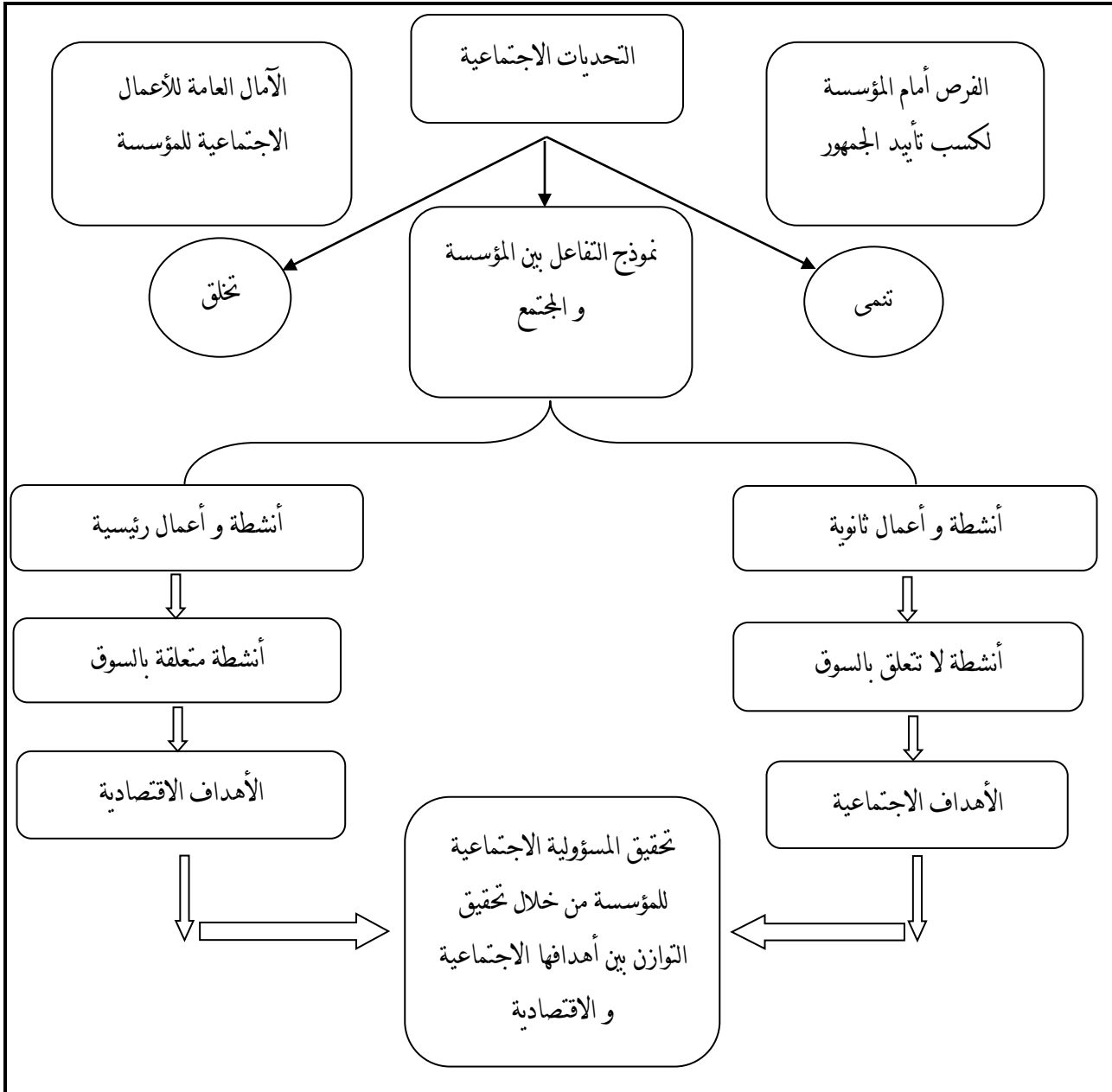
استراتيجية عالية في التكيف مع تغير الأوضاع و تحسين مستوى الأداء الاجتماعي،¹ وذلك عبر مساهمة التطورات التكنولوجية المستدامة و إقامة علاقات غير رسمية تدعم أهداف التنظيم الرسمي و تفعل العلاقات الانسانية بين الأفراد و جماعات العمل في حدود تلبية المطالب الاجتماعية و تحقيق الكفاءة الاقتصادية، ويمكننا ان نميز بين حالتين أساسيتين:²

- **الحالة الأولى:** عندما تكون المؤسسة واعية بأهمية المسؤولية الاجتماعية و تصبو إلى الاستفادة من تنفيذ برامجها الاجتماعية، غير أنها تفتقد للخبرة و التجارب المسبقة في مجال الالتزام الاجتماعي بما يؤهلها للقيام بذلك على أكمل وجه؛
- **الحالة الثانية:** تراعي المؤسسة في هذه الحالة الأهداف الاجتماعية المراد تحقيقها بشكل منظم أكثر على اعتبار انها مارست السلوك الاجتماعي المسؤول فيما سبق وترغب في تحسين أدائها الكلي رغبة منها في تطوير التزاماتها الاجتماعية، والتميز عن منافسيها لضمان موقع جيد في سوق العمل تنمي من خلاله قدراتها و قدرات الأفراد العاملين فيها .

1- سامية ابراهيم، زينب قريوة، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، 2017، ص 295.

2- سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، صص 97-98.

شكل رقم 44: التوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية.



المصدر: علي عبد الله، أليداني إلياس، المنظمة المعاصرة بين إشكالية الوصول للأهداف الاستراتيجية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012، ص 13.

الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تتعلم فيها المجموعة كيفية حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف خارجيا و التكامل داخليا، و التي تتبلور بشكل جيد لتبني المعايير التي توضح للعاملين

الجدد كيفية الادراك و الشعور و التفكير بهذه المشكلات و كيفية معالجتها"¹، و تبرز صفتها التكيفية مع متطلبات الالتزام الاجتماعي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال البعدين التاليين:²

- **السلوك الظاهر:** ويتجلى في كيفية التصرف اللائق من طرف المديرين بإيلاء اهتمامهم بالعاملين و رعايتهم الخاصة في إطار المبادأة للتغيير لا سيما إذا كانت المؤسسة في حاجة ماسة إلى الشرعية لخدمة مصالحها؛
- **القيم الخاصة:** وتنبع من صميم شخصية المديرين القوية الموجهة نحو القيام بالتغيير الاجتماعي الصائب، وذلك من خلال انتهاج سبل المبادرات الطوعية في كل مستويات الهيكل التنظيمي و التي تنصب في إطار تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية و خدمة الأفراد العاملين.

و تجدر الإشارة إلى أن مراعاة القيم الثقافية المتعلقة بالالتزام الاجتماعي يندرج في إطار مشروع المؤسسة الإداري القائم على دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن الاستراتيجية العامة و تحديد أهدافها الاجتماعية كجزء لا يتجزأ من الأهداف العامة للمؤسسة و ثقافتها التنظيمية، والتي تجسدها قيم الإدارة الراقية والمتجذرة في سلوكياتها اليومية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة وخاصة العاملين³، و يترتب على طوعية هذا السلوك الاجتماعي إنتاج صورة حسنة للمؤسسة تعكسها السمعة الجيدة و الاعتراف بشرعيتها من خلال دورها الإيجابي و الحقيقي في تنمية المجتمع بما يتجاوز النشاطات الخيرية و السبل الدعائية للترويج الكاذب، وهو ما يحتم على المسؤولين بناء نسق متكامل يجمع بين الثقافة التنظيمية للمسؤولية الاجتماعية و صياغة استراتيجية لتنمية الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و ذلك بالارتكاز على بعدين رئيسيين هما: درجة التغير في البيئة التنافسية، ونطاق التركيز الاستراتيجي للمؤسسة، بحيث يؤدي التفاعل بين هذين البعدين كما بينه Denison & Mishra إلى نشوء أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية:⁴

1- ثقافة قادرة على التكيف: تصف الدعائم القيمية المشجعة على الاستجابة السلوكية لتغيرات البيئة السريعة، مع تحمل درجة عالية من المخاطر والتي يمكن احتواء آثارها عن طريق سرعة الكشف على الاشارات المميزة للبيئة المحيطة و التحديات ذات الصلة بها، بما يستوجب فتح المجال أمام حرية التصرف بالنسبة للعاملين بخصوص استقلالية

1- عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص 42.

2- نعمة عباد الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 26.

3- سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص- ص 96-97.

4- نعمة عباد الحفاجي، ثقافة المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص- ص 27-29.

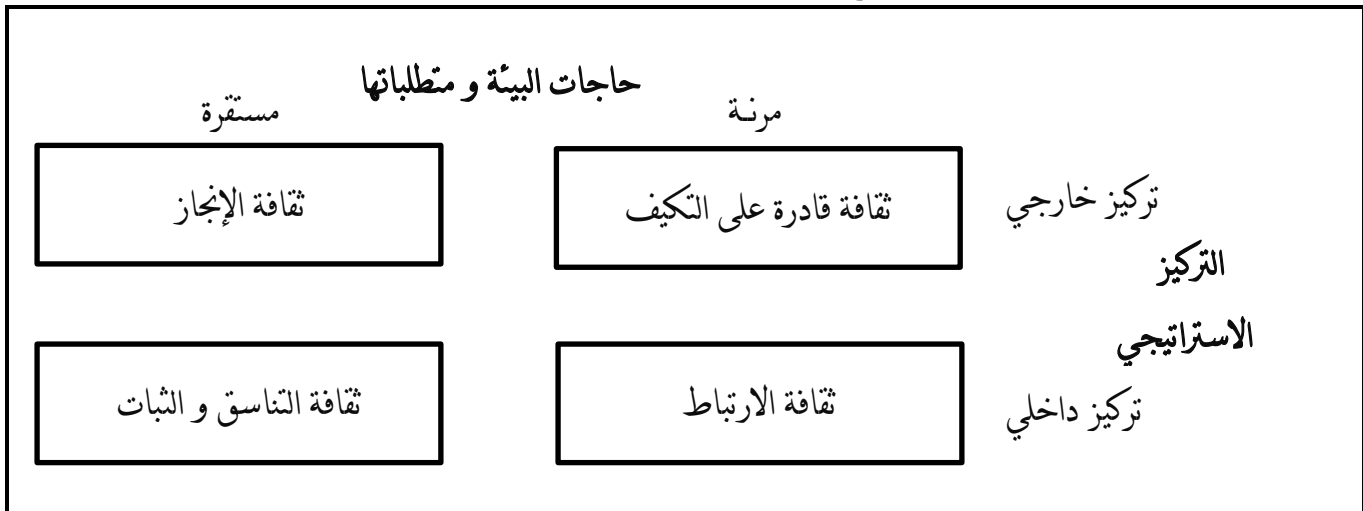
قراراتهم وكذا تشجيعهم على الإبداع لفك شفرة الحاجات الجديدة، ويتضح هذا النوع من الثقافات بشكل أكبر في الصناعات الالكترونية التي تتميز بسرعة التغير وقصر دورة حياة منتجاتها؛

2- ثقافة الإنجاز: توجه هذه الثقافة بدلالة محصلة النتائج وفق القيم التنافسية، المبادأة الفردية، والإرادة لتحقيق الأفضل، ويخص هذا النوع المؤسسات التي تركز من خلال نشاطها على شريحة ضيقة من الزبائن و عليه فهي ليست في حاجة كبيرة للمرونة في تحركها الاستراتيجي؛

3- ثقافة الارتباط: تنطلق من المكونات الداخلية للمؤسسة في عملية التحول و مواجهة التغير، حيث تولي من خلالها الإدارة الأهمية القصوى لتلبية حاجات العاملين و تمتين روابط الثقة و التعاون فيما بينهم لتحمل شق كبير من مسؤولية مقابلة متطلبات البيئة وإشباعها؛

4- ثقافة التناسق و الثبات: تعتمد على المنهج العقلاني في تثبيت القيم و منح المكافآت لمستحقيها، كقاعدة ثابتة في التعامل مع بيئة مستقرة شريطة التحقق من الوصول إلى نقطة التوازن بين المكونات الثابتة و المتغيرة في الثقافة التنظيمية، حتى توفق المؤسسة إلى حد كبير في السيطرة على التغير البيئي و تلبية المتطلبات المتجددة فيه.

شكل رقم 45: أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية.



المصدر: نعمة عباد الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 27.

أ- علاقة الالتزام القانوني بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية

تمثل المسؤولية القانونية القاعدة الأساسية لنجاح باقي المسؤوليات الأخرى التي بينها كارول في هرم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ذلك أنها توطر مجال العمل المسؤول وفق ما يحدده القانون من واجبات و حقوق تضبط سلوكيات المؤسسات في مختلف المستويات خاصة ما تعلق منها بمراعاة خصوصية المجتمعات المحلية من قيم و عادات

مترسخة فيها، وكذا حماية حقوق الانسان و تثمين قدراته الفكرية و العضلية، و من بين القضايا القانونية التي يمكن الإشارة إليها في مجال تطوير المورد البشري و اثراء البرامج الاجتماعية لتنميته نذكر ما يلي:¹

- محاربة كل أشكال التمييز العنصري و احترام مبدأ المساواة و تكافؤ الفرص في التوظيف بين الأفراد؛
- الامتثال لمبادئ الشفافية و محاربة الرشوة و كل أشكال الفساد؛
- منع تشغيل الأطفال و استغلال الفئات الهشة في المجتمع من النساء و الأفراد المستضعفين؛
- الخضوع لدفع المستحقات الضريبية كشكل من أشكال الوعي المؤسسي بأثارها الاجتماعية و مدى انعكاس ذلك على دعم مشاركة المؤسسات الاقتصادية في تلبية حاجات المجتمع و تحقيق تطلعاته؛
- صيانة الموارد البشرية و حمايتها من حوادث العمل و ذلك بتأمين بيئة العمل اللائقة وفق الشروط التي تحددها القوانين و اللوائح التنظيمية الوطنية و الدولية السارية المفعول؛
- ادماج الحماية الاجتماعية للأفراد العاملين في قلب انشغالات المؤسسة الاقتصادية لتكون قادرة على التعامل مع تقلبات الحياة (كالمرض، التوقف عن العمل، الإعاقة أو الموت)،² و عليه فإن بناء نظام متكامل للأجور و التعويضات أمر ضروري لحماية كل موظف و أسرته.

ب- علاقة الالتزام الاقتصادي بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية

لم يعد ينظر للمؤسسات الاقتصادية من زاوية تعظيم الأرباح و تحسين الأداء المالي تحت الضغوط التي تتلقاها من طرف الملاك و المساهمين كما كان في الماضي، بل إنها أصبحت تخضع في نشاطها لضغوط مختلف الأطراف ذات المصلحة بما يكفل لها تحقيق الكفاءة الاقتصادية من جهة، و المشاركة الفعالة في تحقيق التنمية الشاملة و تعظيم القيمة المضافة للمجتمع من جهة أخرى، وقد أخذت مسألة العناية بتنمية الموارد البشرية حيزا واسعا ضمن اهتمامات الأجهزة الإدارية بوصفها أعلى درجات الاستثمار،³ ذلك أن المحددات الاقتصادية تشكل ضغطا على إدارة الموارد البشرية لابتكار الطرق الانتاجية الحديثة القائمة على المورد البشري، إذ أنه وفي إطار تحمل المؤسسات للمسؤولية الاقتصادية في الوقت الراهن توسع مجال التفكير الإداري و التدبر في طرق التسيير الحديث القائم على الالتزام بقواعد اللعبة

1- سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 106.

2- Guide de la protection sociale complémentaire en entreprise, 2012, p2, disponible sur le lien suivant : https://www.harmonie-mutuelle.fr/documents/11101/48130/guide-de-la-protection-sociale-2012_harmonie-mutuelles.pdf/4d4ffdb-03f7-46b2-93db-52ad84bfd223

3- سامي ناصر الرجي، المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الخاصة في سورية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في علم الاجتماع، جامعة دمشق، 2015، ص 50.

التنافسية الشريفة و العدالة في المعاملات الاقتصادية وذلك بمراعاة المصالح المشتركة التي تجمعها بالأطراف ذات المصلحة الأخرى بما يضمن لهم حماية حقوقهم الحالية و المستقبلية كقيم والتزامات مرسخة ضمن ثقافة تنظيمية مستدامة بين جميع الأفراد العاملين يراعى من خلالها تحقيق الأهداف التالية:¹

- تحسين الأداء الاقتصادي وذلك بتركيز الاهتمام على الابتكار و تطوير العمليات و المنتجات لزيادة مخرجات العملية الانتاجية و عرضها بأسعار مقبولة تلاقي اقبال المستفيدين منها، و بذلك يوجه الاستثمار الاقتصادي نحو تعظيم ثروة المجتمع وتحقيق رفاهه؛
- التحفيز العادل للأفراد العاملين و محاربة الرشوة والفساد؛
- تنشيط الدورة الاقتصادية للمجتمع بزيادة وتيرة العرض من السلع و الخدمات المقبولة في وسط المجتمع المحلي، من خلال التحفيز المادي و المعنوي للأفراد العاملين والاهتمام بقضاياهم المجتمعية كمدخل مسؤول ينعكس على تفعيل الطلب المقابل للعرض الجديد؛
- المساهمة في البرامج الحكومية و تحمل مسؤولية تكامل القطاع الخاص مع القطاع العام على اعتبار أن المؤسسة تصنف كطرف رئيسي يساهم في تنمية المجتمع في إطار العقد الاجتماعي، وذلك بتجنب كل طرق التهرب أو الغش الضريبي ذلك أن مثل هذا السلوك الأخلاقي يزيد في حجم الوعاء الضريبي و في الإيرادات الحكومية التي تنفق في نهاية المطاف على شرائح المجتمع المختلفة في شكل خدمات أو مشاريع عمومية بما يترتب عليه إعادة توزيع الثروة بشكل عادل. فإذا تمكنت المؤسسة من بناء ثقافة تنظيمية قوية ترسخ من خلالها مبادئ المسؤولية الاجتماعية في السلوكيات العادية للعمال وفق علاقات تفاعلية تصبح قادرة على التماسك و الصمود لفترات أطول في سبيل تحقيق أهدافها المجتمعية، وبذلك ترسخ عراقتها في وعاء هوية متوازنة يسودها الانتماء و الاستقرار الوظيفي عنوانها المعايير الأخلاقية الراقية كنظام رقابي يطبق على الجميع.

ج- علاقة الالتزام الأخلاقي بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية

تعدد المداخل الأخلاقية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، حيث ينبغي على القائمين بإدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار مثل هذه الالتزامات في تحقيق أهداف الأفراد العاملين في ظل احتدام المنافسة و زيادة

1- سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص- 107-108.

التحديات البيئية،¹ وفي هذا السياق تعكس ممارسات الأعمال الفردية و الجماعية طبيعة القيم، العادات، التقاليد والنماذج السلوكية لثقافة المؤسسة، فكلما تميز مكان العمل بالطابع الأخلاقي في معاملات الرؤساء لمرؤوسيهـم، كلما انعكس ذلك بشكل جلي في بروز الجانب الأخلاقي للتصور المسؤول اجتماعيا، و تعميق الرؤية الأخلاقية الاجتماعية في صميم الأداء الاقتصادي القائم على الكفاءة و تعظيم الأرباح، الأمر الذي يجنب المؤسسة عيوب النموذج الاقتصادي المتعلقة بزيادة التكاليف و التضحيات الإضافية التي تقع على عاتقها بسبب التفكير الأناني في تعظيم العوائد المالية على حساب باقي الأطراف ذات المصلحة، وبذلك ارتقى التفكير الإداري إلى مستوى أعلى يثمن قيمة المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية كمفهوم حديث قادر على مجاراة التحولات و الممارسات التي تنصب في خدمة المصلحة الذاتية الأكثر توازنا،² وعلى خلاف ذلك يعتقد بعض الكتاب أن الالتزام الأخلاقي متجذر في التفكير النفعي للمؤسسات الاقتصادية لا أكثر و لا أقل، إذ تستهدف من ورائه تجنب العقوبات القانونية على أساس أنها ملتزمة بمدونة قواعد للسلوك الأخلاقي توافق مسؤوليتها القانونية، وتندرج تحت عنوان من عناوين السياسة العامة لأخلاقيات إدارة الموارد البشرية التالية:³

- العدالة في التوظيف بين جميع المترشحين لشغل منصب معين، بعيدا عن المحاباة و المحسوبية التي تروج لها النظرة التقليدية للعلاقة بين رب العمل و العمال؛
- حرية التمثيل النقابي و بسط الديمقراطية التشاركية بين الأفراد العاملين في بيئة العمل؛
- مراعاة خصوصية الأفراد في مكان العمل سواء كانوا من الطاقم الإداري أو عمال عاديـن و ذلك عن طريق حماية حياتهم الاجتماعية، و عدم اللجوء إلى الطرق غير المشروعة قانونا في مراقبة تحركاتهم من خلال نظم الرقابة المباشرة أو غير المباشرة بما يضمن عدم التدخل في الشؤون الخاصة بهم؛
- الامتثال لقانون العمل في ابرام العقود بين المستخدم و الفرد العامل على أساس العدالة و توازن المصالح بما في ذلك ضمان الصحة و السلامة المهنية لكل عامل و حمايته من كل أشكال التمييز الجنسي أو العرقي أو الديني أو غيره.

1- سامي ناصر الرجعي، المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الخاصة في سورية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

2- بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الإدارة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012، صص 9-11.

3- محمد عبد الوهاب العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام، الأردن، 2016، صص 40-45.

د- علاقة الالتزام التطوعي والخيري بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية

لم تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مجرد مبادرة موسمية أو ترف اجتماعي تحظى به في المحافل الوطنية أو الدولية لمجاراة ظروف معينة أو لتجنب ضغوطات من أطراف معينة، بقدر ما أصبحت تمثل ثقافة متجذرة في استراتيجيتها من مبدأ أنها تلعب دور المواطن الصالح في مجتمعه، وعليه بات من الضروري أمام المؤسسات رفع التحدي أمام ادماج برامج المسؤولية الاجتماعية في سياستها العامة، وكذلك نشر ثقافة التطوع التي تعد من القيم الاجتماعية الأساسية في مجال المواطنة واستغلالها في تحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية المبنية على التفاعل المتبادل في سبيل دعم المصلحة العامة،¹ ويمكن تعريف مواطنة المؤسسة بأنها: "السلوك الطوعي الذي يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية"، وحتى تحقق المؤسسة قدرا من التوازن بين الحقوق والواجبات التي تقع على عاتقها في علاقتها بالمجتمع الذي تساهم في تنميته، فإنها ملزمة بفهم وإدارة تأثيراتها الواسعة بشكل طوعي لتحديد انعكاساتها على الإيفاء بالمسؤوليات القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية، الأخلاقية والخيرية تجاه الأطراف ذات المصلحة، وذلك باتجاه المبادرات الهادفة إلى خدمتها وفق الخصائص التالية المميزة لهذا السلوك:²

- الطوعية: بمعنى أن هذا السلوك ليس مفروض بشكل رسمي في نظام توصيف الوظائف؛
- العفوية: من خلال تلقائية العمل دون الخضوع للأوامر داخل المؤسسة؛
- المساهمة في الفاعلية التنظيمية: بتوسيع دائرة المصلحة الذاتية للمؤسسة إلى مصلحة عامة تشمل خدمة أطرافها ذات العلاقة؛
- المجانية: بحيث لا يخضع سلوك المواطنة لأنظمة تقييم الأداء التي يكافئ من خلالها الأفراد على جهودهم المبذولة.

الفرع الرابع: شعار المؤسسة

يعرف الشعار على أنه: "تمثيل رسمي أو صورة تشحذ الذاكرة بالنسبة للعلامة التجارية المستهدفة"،³ ويصمم الشعار بطريقة جمالية بسيطة لإيصال فكرة معينة عن المؤسسة بسرعة إلى الشخص المستهدف حتى يتعرف عليها من دون

1- سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 104.

2- نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 420.

3- خالد تراحيب المطيري، أثر العلامة التجارية في بناء الصورة الذهنية لمستخدمي الأجهزة الخالوية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر طلبة الجامعات في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 13.

الخط بين شعارها و الشعارات المشابهة له، وعادة ما يتكون الشعار من عنصرين اساسيين هما:¹ الصورة (أو الرمز)، والكتابة بخط معين ومميز، ولا يعني ذلك أن الشعار يقتصر على اسم مميز أو شكل أو أيقونة بقدر ما إنه يعكس فلسفة النشاط أيضا بطريقة ترسخ هذه المكونات تلقائيا في ذهنية الشخص لتمتين الثقة بينه وبين المؤسسة مقدمة الخدمة،² وقد أبدت الكثير من المؤسسات في السنوات الأخيرة اهتمامها بحمال العلامة التجارية بما في ذلك تصميم الشعار، ومن بين النتائج التي توصلت إليها دراسات الباحثين في هذا المجال أن اللونين الأزرق و الأبيض في الشعار يشيران إلى وجود تشابه كبير بين البلدان في معانيها على خلاف ألوان أخرى مثل الأسود و الأحمر،³ وحتى يكون الشعار فعال من ناحية التسويق الداخلي ينبغي أن يتوافر على الصفات التالية:⁴

- 1- بساطة حفظه و ترسيخه في ذاكرة العاملين و المستهلكين على حد سواء دون بذل أي مجهود؛
 - 2- سهولة فهم وتفسير مضمونه لدى العاملين في المؤسسة دون أن يعكس بالضرورة نشاط هذه الأخيرة أو خصائص منتجها بشكل مباشر بالنسبة للمستهلكين، و في هذا الإطار تقسم الشعارات إلى ثلاثة أقسام وهي:
 - شعارات تعكس نشاط المؤسسة للمستهلكين: فضفاضة بشكل يجعلها من أسوأ الشعارات؛
 - شعارات تعكس نشاط المؤسسة بشكل غير مباشر للمستهلكين: كما هو الشأن بالنسبة لشعار شركة الثريا "نذهب بعيدا، لتبقى قريبا"؛
 - شعارات لا تعكس شيئا مما تقدمه المؤسسة للمستهلكين: من أصعب أنواع الشعارات بالنسبة للمؤسسة ولا تغامر باستخدام هذا النوع سوى الشركات العملاقة والمشهورة عالميا على غرار تلك التي تنشط في القطاع الالكتروني.
- وقد تكون بعض الشعارات ملزمة وضاعطة مثل: شعار الإدارة الأمريكية لخدمة زراعة الغابات التالي: "العناية بالأرض و خدمة الناس"،⁵ أو شعار النقابات العمالية لحماية العمال تحت عنوان: "الصحة و السلامة المهنية".

1- خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، 2012، ص 287.

2- شعار_(رمز)/ [https://ar.wikipedia.org/wiki/شعار_\(رمز\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/شعار_(رمز))

3- خالد تراحيب المطيري، أثر العلامة التجارية في بناء الصورة الذهنية لمستخدمي الأجهزة الخلوية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر طلبة الجامعات في دولة الكويت، مرجع سبق ذكره، ص 13.

4- <http://www.egydesigner.com/logo-design.html>

5- مايكل أليسون، جود كاي، ترجمة مروان الحموي، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية: دليل عملي وكتاب تمارين، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الإصدار الثاني، 2006، ص 147.

المطلب الثاني: الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار برامج تنمية مواردها البشرية

حتى يتوج التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية بالمصدقية في التنفيذ ينبغي مراعاة مستوى عال من الالتزام الاستراتيجي في تبني سلوكيات انسانية وأخلاقية ذات بعد اجتماعي مسؤول تجاه عاملها بالدرجة الأولى كونهم يشكلون الحلقة الأساسية في نجاح سيرورة العمال وتحقيق أهدافها، لذلك بات من الضروري أن تتحفظ إدارة الموارد البشرية على النظرة الاقتصادية تجاه هذا المورد الاستراتيجي ومعاملة على أساس رؤية انسانية شاملة تدفع به قدما لتنمية قدراته ومهاراته، وبناء كفاءات بشرية لازمة من خلال تبني طرق التنمية الحديثة المستندة بالخصوص على برامج فاعلة للمسؤولية الاجتماعية.

الفرع الأول: التدريب و تنمية الكفاءات البشرية

تصاغ مسألة ادماج برامج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية الموارد البشرية وفق تدرج منهجي متسلسل تبينه المراحل التالية:

1- المسؤولية الاجتماعية في مرحلة جذب واستقطاب الموارد البشرية: تشتمل هذه المرحلة على الأنشطة والإجراءات الهادفة إلى تغطية احتياجات المؤسسة الكمية والتنوعية من الموارد البشرية المؤهلة وفق أساليب ترغيبية، وتأثر جهود الاستقطاب بعدة عوامل نذكر منها: ¹ حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، حالة سوق العمل، وفي هذا الإطار تتأثر كمية الطلب على العمل بعلاقة عكسية مع معدل الأجر الحقيقي في ظل افتراض ثبات العوامل الأخرى هذا من جهة، كما تتأثر أيضا بالإنتاجية الحديثة للعمل من جهة أخرى، ² ويمكن أن تلجأ المؤسسة في سياستها التوظيفية إما لنمط التوظيف المباشر (الخارجي) و الذي يخص المترشحين الناجحين في مسابقات التوظيف و المؤهلين للالتحاق بالوظيفة بعد خضوعهم لتكوين متخصص، أو لنمط التوظيف الداخلي (الترقية في الرتبة) كحق من حقوق الموظف خلال مساره الوظيفي والذي تكفله له المادة 38 من الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية في نصها التالي: "للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"³، أما فيما يتعلق بال محور الأول لسياسة المؤسسة بشأن تصميم الوظائف، فإن هناك بعض العناصر على علاقة

1- بومدين يوسف، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة ملينة ونيس، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة: الواقع والرهانات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016، ص 12.

2- مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 32.

3- رشيد حبابي، دليل الموظف و الوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2012، ص 54.

بالثقافة التنظيمية للمؤسسات وسياسة التوظيف، وفي هذا الصدد اقترح Jouve & Massoni تصنيفا لإجراءات التوظيف وفقا لنموذج Sainsaulieu المتعلق بثقافة المؤسسات (ثقافة العمل، التنظيم العلمي للعمل، النموذج البيروقراطي، نموذج العلاقات الإنسانية، الإدارة الحالية)، وعلى الرغم من أن هذا النموذج ذو مصداقية من الناحية الفكرية لكن تتخلله نقائص في الأدلة التجريبية الحديثة لاختباره، و علاوة على ذلك فإن الثقافة التنظيمية ليست الطريقة الوحيدة لفهم دوافع التوظيف، فالتدريب الأساسي يختلف اختلافا كبيرا من مؤسسة لأخرى باختلاف نوع الوظائف، و من المرجح أيضا أن تختلف الممارسات التوظيفية وفقا للفهم الشخصي المتعلق بالمركز الوظيفي للمستخدم، بحيث يجب أن يكون التحليل على مستوى أدق من اختيار طرق التوظيف، و من الضروري تقدير الوزن الذي يعطيه كل مستخدم لطريقة التوظيف من أجل التوصل إلى القرار النهائي بشأن المترشحين،¹ ولتجاوز المخالفات ذات الصلة باستقطاب الموارد البشرية يمكن أن تجسد المؤسسة سلوكياتها الأخلاقية والاجتماعية كما يلي:²

- السهر على الالتزام بتأمين حقوق المترشحين المتقدمين لشغل الوظائف؛
- المصداقية في العملية التوظيفية من حيث بسط العدالة بين الأفراد في بلوغهم مضمون إعلان التوظيف، و ضمان الشفافية في تعبئة المترشحين بطرق قانونية حسب ما ينص عليه قانون الوظيفة العمومية؛
- التكامل الوظيفي مع المكاتب الوسيطة المكلفة بتوفير اليد العاملة التي تحتاجها المؤسسات للمساهمة في حل مشكلة البطالة؛
- تحديد التخصصات المطلوبة و الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية على أسس علمية و منهجية بعيدا عن مختلف التجاذبات السياسية أو الوساطات الاجتماعية، لإتاحة فرص التكافؤ في توظيف الكفاءات ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- إعادة النظر في طبيعة عقود التوظيف و الموازنة بين التوظيف الدائم و المؤقت كوسيلة فعالة لتحقيق المصلحة العامة وإرضاء الأطراف ذات العلاقة؛
- الاعتماد على التقنيات الالكترونية في معالجة ملفات التوظيف لربح الوقت و تسهيل عملية الرد على المترشحين، حفاظا على سرية بياناتهم الشخصية من ناحية و تجنب التأثير العاطفي من ناحية أخرى.

1 - Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine, Traité de psychologie du travail et des organisations, 2 édition, Dunod, Paris, 2007, p-p 108-110.

2- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال و المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص-ص 261-262.

2- المسؤولية الاجتماعية في مرحلة الاختيار والتوظيف: تتكون عملية التوظيف من ثلاثة أطراف أساسية وهي: المقيم، عملية التقييم، و المرشح، و تقوم عملية التقييم على المواجهة المزدوجة بين المقيم و المرشح، حيث أنه من الضروري النظر في المواقف والعمليات الخاصة بالمرشحين و في العلاقة بينهم و بين المقيمين، وقد تم القيام بالكثير من الدراسات في السنوات الأخيرة بشأن تحليل التحيزات الاجتماعية والمعرفية الملاحظة بين المرشحين ودلالاتها الاجتماعية والتي ترتبت عنها عدة مزايا، فمن وجهة النظر المنهجية يجب تحليل الأخطاء الواردة في عملية التوظيف من أجل تقليلها إلى أدنى حد ممكن في المستقبل، أما على الصعيد الاجتماعي فإن الأمر يتعلق بالمساهمة في نمذجة ظواهر التمييز وأخطاء الحكم المرتكبة في حق المرشحين والتي كثيرا ما تتجاوز الإطار البسيط للتوظيف، إذ لا تنطبق التحيزات الاجتماعية والمعرفية حصرا على التقييم التوظيفي بقدر ما هي منتشرة في حياتنا اليومية ذلك أن الحكم المتحيز يؤدي إلى التمييز، وقد حظيت حالة التحيز العرقي في حالة التوظيف باهتمام خاص من طرف الباحثين في السنوات الأخيرة، الأمر الذي أدى إلى تسليط الضوء على العمليات النفسية والاجتماعية الخفية نوعا ما، ومن بين البحوث المنشورة نذكر العمل الذي قام به كل من Huffcut & Roth في تحليلها المعمق لأثر الفروق بين الأعراق في تقييم مقابلة التوظيف، وتأخذ المعايير التي تم تحليلها بعين الاعتبار مستوى هيكلية المقابلة، الشكل المعتمد (سلوكي أو ظرفي)، مستوى تعقيد الوظيفة، ارتباط المقابلة مع المستوى الفكري للمرشحين، ونسبة الأفراد من مجموعة عرقية أخرى مقارنة بالعينة العامة، بحيث يقارن التحليل الذي قام به الباحثان تقييم المرشحين مع عينات مختلفة من الأمريكيين: مترشحين ذوي بشرة بيضاء وعددهم 6307، مترشحين بلون بشرة مغاير وعددهم 4169، مترشحين ناطقين باللغة الاسبانية وعددهم 1200، وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود تحيز واضح في التقييم لصالح الأغلبية البيض حتى وإن كانت هذه الأخيرة توصف بالتواضع، كما تم تأكيد الأعمال المتعلقة بأثر الخصائص المرئية من خلال ملاحظات الباحثين Laberon, Dubos & Ripon الذين وجدوا تأثيرا لمورفولوجيا المرشح على عملية التقييم في التوظيف، ويعتمد هذا التأثير على جنس المرشح والمركز المادي في قرار توظيفه،¹ وتعتبر عملية الاختيار والتوظيف المرآة العاكسة لحقيقة السلوكيات المنتشرة في المؤسسة، ومدى التزامها بالمصادقية والعدالة والنزاهة في تعزيز سبل تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في اختبار و اختيار المرشحين وفق ما يلي:²

✓ بلوغ المصادقية الشاملة من طرف لجان المقابلة و الاختيار في مسابقات التوظيف؛

1 -Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine, Traité de psychologie du travail et des organisations, Op.cit. p-p 111-114.

2- بوريش أحمد، بلحاج أمينة، المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد استراتيجية ادارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة: ابراز حالة مؤسسة سوناطراك وبعض تجارب مؤسسات المالية، مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة: الواقع والرهانات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016، ص 12.

✓ تحجيم كل مداخل التحيز والتمييز بالاعتماد على الطرق الموضوعية في قياس القدرات الشخصية و جوانب الكفاءة الحقيقية؛

✓ توفير المناخ الملائم لإجراء المقابلة من خلال توظيف المعاملات الحسنة و الاعتماد على الشق التربوي أثناء اللقاء بالمرشحين كالتحية الراقية، و الالتزام بتوقيت المواعيد .

3- المسؤولية الاجتماعية في مرحلة التدريب والتطوير: لقد انتقل مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات منذ أكثر من عشرين سنة مضت، و يرجع السبب في ذلك إلى التغير الحاصل في وظيفة الموارد البشرية و هيكلتها التنظيمية ، و الحقيقة التي لا يمكن اخفاؤها اليوم تتعلق بالدور المحوري للكفاءات الفردية و الجماعية كونها أساس صنع التفوق و استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية خاصة (C'est la compétence qui fait la différence)، ولذلك يجب تثمين المورد البشري وتنمية كفاءاته من خلال تصميم استراتيجية دقيقة لإدارة رأس المال البشري "كمنتج مزدوج يجمع بين المعارف (الجامعة) والكفاءة (المؤسسة)"،¹ ولهذا الغرض تؤكد على اعتماد المقومات الأساسية التالية لتطوير القدرات البشرية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال:²

- **التعلم والتعليم:** بداية من المراحل الدراسية المبكرة إلى غاية المراحل المتأخرة في الحياة المهنية للفرد العامل، مع تركيز الاهتمام على المراجعة المستمرة لمضمون هذه العملية لضمان مواكبة التغيرات العالمية الحاصلة؛
- **التدريب:** القائم على الأسلوب المرن في تلقي مضمونه والذي يكون دافعا ومحفزا للأفراد على الإبداع و الابتكار؛

• **التوعية:** من خلال تحسيس و توعية الأفراد بقيمة المعلومات اجتماعيا بواسطة وسائل التواصل المختلفة . وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تجسيد التزامها المسؤول أخلاقيا واجتماعيا عن طريق أنشطة التدريب ينبغي عليها التركيز على ما يلي:³

- التفكير في بناء قيادات مستقبلية بتسليط الضوء على صقل المهارات، تطوير القدرات، واكتساب الخبرات؛
- فتح المجال لتوظيف الكفاءات والمهارات البشرية العالية للاستفادة من خبراتها ونقل المعرفة إلى العاملين الآخرين داخل التنظيم؛

1- رحيم حسين، التغير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص- ص 12-13 .

2- إصدارات منظمة العمل العربية، تكنولوجيا المعلومات و أثرها على تنمية موارد البشرية، 2011، ص18 .

3- بوريش أحمد، بلحاج أمينة، المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد استراتيجية إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة: إبراز حالة مؤسسة سوناطراك وبعض تجارب مؤسسات العالمية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 12-13 .

- تجنب التبذير المالي و المادي لتنفيذ البرامج التدريبية، مع اشراك العاملين ككل و تحميلهم مسؤولية تطوير الطرق والأساليب التدريبية؛

- الاستثمار في اقتصاد المعرفة من خلال تجديد و تحسين البرامج و الأساليب التدريبية بالموازاة مع تشييب الطاقم الإداري لتقادي الإهتلاك الفكري و البشري داخل التنظيم؛

- تعزيز ثقافة المؤسسة التنظيمية في مجال المسار الوظيفي من خلال مسايرة التطور الحاصل على مستوى تدريب و تنمية الموارد البشرية.

4- المسؤولية الاجتماعية في الأجور والمكافآت: تدرج الأجور و المكافآت المقدمة للعاملين ضمن مكونات النظام التحفيزي للمؤسسات، والتي تتغني من ورائها تعويض كل فرد عامل فيها عن الجهود العضلية و الفكرية المقدمة من طرفه، وكذا زيادة ولائه من خلال تحسيسه باهتمام الإدارة به في سبيل سعيها الحثيث لتنمية قدراته الفردية و الجماعية، وتشجيعه على الابداع أساس تحسين الأداء الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة، و تنعكس الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار تحسين الظروف المالية و المادية للعاملين في النقاط التالية:¹

- بناء تصور واسع و منسجم للرواتب و الأجور في إطار العقد المبرم بين العامل و مؤسسته بأبعاده الاقتصادية الاجتماعية، الأخلاقية و القانونية؛

- تطبيق مبدأ العدالة و تكافؤ الفرص بين العاملين للحصول على الأجور و المكافآت المغرية بدافع تحفيزهم و المحافظة على اكمال مسيرتهم المهنية مع المؤسسة؛

- التفاوض بشأن الوصول إلى حلول و طرق مناسبة لدفع الأجور و المكافآت بسلاسة تراعى فيها ظروف كل الأطراف المعنية؛

- محاربة كل أشكال التمييز الموجودة بين الجنسين داخل المؤسسة بخصوص دفع مستحقاتهم لطالما كان هناك تكافؤ في المنصب المشغول و الكفاءة المطلوبة.

5- المسؤولية الاجتماعية في الحماية الاجتماعية: تبرز المادتان 33 و 34 من القانون الأساسي الجزائري للوظيفة العمومية الحق في استفادة الموظفين من الحماية الاجتماعية وفق شكلين أساسيين هما:²

1- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال و المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص 266.

2- رشيد حبان، دليل الموظف و الوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- **الخدمات الاجتماعية:** تعبر عن كل الأعمال المتعلقة بتمويل القطاع العمومي والموجهة نحو تحسين الحياة المادية والمعنوية للعمال، الموظفين، و المتقاعدين وتقدم لهم في شكل مساعدات اجتماعية، تغطية صحية، الثقافة و التسلية وغيرها من المساهمات والمعاشات المكملة للأجور و الرواتب كالسكن و المواصلات؛
- **التأمينات:** وتأتى من الانخراط الاجباري للموظفين و الأجراء بصفة عامة في مؤسسات الضمان الاجتماعي مقابل اقتطاع شهري من أجورهم و رواتبهم، تأميننا لهم ولعائلتهم على كل الحالات ذات الصلة بالمرض، الأمومة، العجز بأنواعه، الوفاة، الحوادث المهنية، التقاعد، وتسهر إدارة الموارد البشرية بصفة مستمرة على ضمان هذه الممارسات الاجتماعية تجاه مواردها البشرية كما يلي:¹

- **التأمين عن الأمومة:** ويسمح تأمين الأمومة للمرأة الحامل بتسديد النفقات المتعلقة بالحمل والولادة، و استفادة المرأة العاملة من إجازة الأمومة؛

- **التأمين عن العجز:** يعتبر الشخص عاجز عن تأدية عمله المعتاد إذا كان غير قادر كلياً أو جزئياً على كسب لقمة عيشه بسبب إعاقة دائمة أو تدهور في صحته البدنية أو العقلية بسبب مرض أو حادث مهني، ويتم فحص المؤمن دورياً لتحديد نسبة عجزه ودفع مستحققاته عن التأمين الصحي لتسهيل مهامه وتحسين تنقله و عيشه حياة كريمة؛

- **التأمين عن الوفاة:** في حالات الضرر القصوى التي يمكن أن يتعرض لها العامل وهي مفارقتها للحياة، يتم تخصيص منحة الوفاة تؤول لذويه المستفيدين (الورثة أو الأشخاص المكفولين من قبله) على أساس الأجر الأخير الذي كان يتقاضاه العامل المتوفي؛

- **التأمين على التقاعد:** يقاس بقيمة المعاش الموجه لأصحابه مقابل انتهاء خدمة عملهم بصورة نظامية يحافظ فيها الفرد على الاستمرارية القانونية لعمله،² أو بسبب إصابته بعجز يمنحه حق الاستفادة من التقاعد المسبق .

الفرع الثاني: إدارة المسار الوظيفي

يؤدي الاعتماد على خطة واضحة لإدارة الحياة الوظيفية إلى تحويل الحوار بين المؤسسة والموظف، حيث لم يعد هذا الأخير عاملاً من عوامل الإنتاج التقليدية، بل هو استثمار حقيقي لتحقيق التقدم الوظيفي والازدهار، ومن الوسائل المعتمدة في تنمية المسار الوظيفي داخل المؤسسات نذكر ما يلي:¹

1- بوريش أحمد، بلحاج أمينة، المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد استراتيجية إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة: إبراز حالة

مؤسسة سوناطراك وبعض تجارب مؤسسات العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 13 .

2- رشيد حباني، دليل الموظف و الوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 88 .

أ- **التأهيل:** يعتبر كخطوة جد مهمة و أساسية في تكييف الموظف الجديد مع وضعيته المهنية الجديدة وذلك بتقديمه إلى وظيفته من خلال تحضيره من الناحية النفسية، الاجتماعية و المهنية وفق برنامج عمل متوازن يشتمل على قاعدة تعريفية للمؤسسة تضم التطور التاريخي لها، عاداتها و تقاليدها، هيكلها التنظيمي، سيرورة عملها، نظامها الداخلي، الإنتاجي و التحفيزي، وكذلك اللوائح التنظيمية، كما يتكون البرنامج أيضا على حقيبة تدريبية للتحكم في الوظائف المسندة للأفراد في سياق العلاقة الوظيفية التي تجمعهم برؤسائهم المباشرين؛

ب- **التدوير:** يعني ذلك إخضاع الموظف الجديد للنقل المؤقت بين الوظائف بهدف الاحتكاك الوظيفي بزملائه، و تقاطعه معهم في شؤون عمله، حتى ترسخ لديه صورة مسبقة عن كيفية تأدية مهامه و التحكم فيها في إطار اتصاله الوظيفي و الفهم الجيد لمكونات نظام المعلومات المعتمد و الاستفادة من مخرجاته؛

ج- **المهام ذات التحدي:** تلزم الوظيفة المسندة للموظف الجديد تحمل قدر من المسؤولية في حدود السلطة التي يمارسها من دون مغالاة، أي أن الحرية الوظيفية تتحدد وفق نقطة التوازن بين الحقوق و الواجبات، وإن كان من الضروري في بداية الأمر تكليف الموظف بمهام صعبة نسبيا ليعرف حقيقة طبيعة عمله و حجم ما يقابله من تحد، وذلك لاختبار قدراته الفردية على مواصلة الدرب بصفة مستمرة تحت عنوان تحسين الأداء الوظيفي؛

د- **إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي:** يلعب المديرون التنفيذيون دورا مهما في بناء المستقبل الوظيفي لمروؤسيهم، ذلك أنهم قادرين على متابعة و مرافقة عمل هؤلاء من خلال تكليفهم ببعض المهام لتنمية قدراتهم، و توجيههم لتحقيق أداء أفضل بإخضاعهم للتدريب الدائم، وبذلك يشارك المديرون التنفيذيون في ممارسات المسار الوظيفي و تنقل و ترقية الموظفين الجدد؛

هـ- **النقل:** يهدف هذا الإجراء إلى تطوير و تنمية العاملين من جهة، و سد الاحتياج في وظائف معينة من جهة أخرى بإتاحة امكانية الحركة الوظيفية المدروسة و الهادفة إلى التنوع في محفظة الخبرات، و لن يتأتى ذلك إلا بالتأهيل الجيد للعاملين و تبسيط مضمون هذه العملية لهم، وقد يأخذ النقل الوظيفي صورة النقل إلى الأسفل عكس الترقية كضرورة تفرضها الظروف التي تمر بها المؤسسة ما يجعل المسار مسدود أمام العاملين، شريطة توعيتهم بقيمة التوافق التنظيمي و تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة حتى لا يقع هؤلاء في أشراك الإحباط و التفكير الأناني؛

و- **الترقية:** تصنف كوسيلة فعالة لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي في حدود التوفيق بين الأهداف الفردية و التنظيمية للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار درجة الاستحقاق لكل موظف و التي تقابلها إما الترقية الدائمة أو

الموقته، بحيث تأخذ هذا الأخيرة عدة أشكال كالحصول على مزايا الوظيفة الأعلى من الأجر، العلاوات، الخدمات، الانتداب للقيام بوظيفة أعلى شاعرة وغيرها؛

ر- **خراط المسار الوظيفي:** تضبط هذه الخراط الحركية الوظيفية المتسلسلة و التي تتأثر بالنقل و الترقية داخل التنظيم، وبسبب التطور الحاصل في الوظائف داخل المؤسسات يتوقع أن تحظى كل وظيفة باستقلالية خراطها كما هو الحال بالنسبة للوظائف المالية؛

ك- **التقاعد المبكر:** يتم تشجيع كبار السن الذين أدوا واجبه الوظيفي بتقن وإخلاص على التقاعد المبكر، لتمكين المرؤوسين من شغل مناصبهم العليا وذلك بعد التأكد من تحويل خبرات رؤسائهم إليهم حتى لا تتحمل المؤسسة خسارة فقدان الكفاءات؛

ي- **المساعدة في البحث عن وظائف خارج المؤسسة:** قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى تسريح بعض عمالها في الحالات الاستثنائية التي تمر بها المؤسسة بسبب الظروف غير المواتية، غير أن ذلك لا يعفيها من تحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه من كان ضحية لمثل هذا السلوك الاضطراري و مساعدته على التوظيف الخارجي في مؤسسات أخرى. ومن مظاهر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في مجال المسار الوظيفي نذكر ما يلي:¹

- احترام القانون العام للوظيفة العمومية فيما يخص توظيف العاملين، وضمان كامل حقوقهم المادية و المعنوية في إطار العقد المبرم بينهم و بين الهيئة المستخدمة؛
- تطبيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين الجدد و القدامى من حيث التبرص، الترسيم، تلقي الأجور و المكافآت، التدريب و التكوين؛
- الادماج المهني للموظفين الجدد من خلال تعريفهم بوظائفهم، وتبسيط فهمهم للوائح القانونية و التنظيمية السارية المفعول والمعمول بها داخل مؤسستهم؛
- توفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد على الإبداع و توفر كل شروط الأمن الصناعي لصيانة الأفراد و حمايتهم من حوادث العمل ممكنة الوقوع؛
- ارساء ثقافة التمكين بالنسبة للعاملين في المؤسسة عن طريق اشراكهم في اتخاذ القرارات و المساهمة في حل المشاكل التنظيمية؛

1- مقدم وهيبة، سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص

- الترخيص بممارسة العمل النقابي لاستدامة حقوق العاملين في المؤسسة والسماع لانشغالاتهم الحقيقية، من خلال التفاوض الايجابي مع الإدارة على ما يمكن تحقيقه من مطالب في الأجل القصير أو المتوسط؛
- العمل المستمر على تحسين أداء الأفراد و صقل مهاراتهم؛
- التشجيع على الاتصال غير الرسمي في حدود تسهيل القيام بالمهام الموكلة للأفراد العاملين، و تمتين العلاقات فيما بينهم وعلى كل المستويات الإدارية سواء بشكل أفقي أو عمودي.

الفرع الثالث: التحفيز على السلوك الأخلاقي

تستند السلوكيات الأخلاقية في الأعمال إلى مدخلين مهمين يتمثلان في النظام المجتمعي ككل بمكوناته الاجتماعية، القيمة والأخلاقية و بما يكتنفه من عادات، وتقاليـد وأعراف متداولة في المجتمع، وفي النظام القيمي الشخصي للأفراد المتفاعلين في المجتمع والذي يتكون من القاعدة الأخلاقية والعقائدية لهم وكذلك من خبراتهم التراكمية عبر الزمن، وما لها من تأثير و تأثر بالاتجاه العام للسلوك الأخلاقي في مؤسستهم والذي يمكن تعريفه على أنه: "اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة، وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المؤسسات"،¹ ومن أجل نشر القيم الفاضلة بين الأفراد العاملين وكسب رضاهم و تشجيعهم على السلوك الأخلاقي داخل التنظيم حدد Deebak Sethi ما سماه بالراءات السبعة لتقدير الذات والمتمثلة في:²

- احترام العاملين: بالاستماع لانشغالاتهم اليومية والأخذ بآرائهم وأفكارهم بما يجعلهم غير مهـدين في حياتهم الوظيفي؛
- تحميل الفرد المسؤولية وتوفير الموارد اللازمة له: ينبغي العمل على بث الثقة في نفس الفرد العامل وتحميله المسؤولية بقدر قدراته و خبراته شريطة تهيئة المناخ و ظروف النجاح اللازمة بما في ذلك توفير الموارد الكافية للتنفيذ؛
- تحمل المخاطرة: حتى تجني المؤسسة عوائد ترضيها من ابداع و ابتكار عمالها يجب أن تمنحهم هامش للخطأ و التجربة، يقطعون من خلاله أشواطاً معتبرة في تحسين أدائهم، ذلك أن التميز في كل نجاح بدايته فشل؛
- المكافأة و الاعتراف: لمواصلة درب التفوق الفردي و الجماعي لابد أن يحرص المسؤولون على تشجيع الجهود المبذولة من طرف عاملهم، وذلك بتحفيزهم مادياً و معنوياً و محاربة كل مداخل إعاقـة الإبداع؛

1- مراد سليم عطباني، عبدالله جميل أبوسلمى، أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين (دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن)، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 390.

2- سامية ابريم، زينب قريوة، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 296.

- **العلاقات الطيبة:** حتى تشتمل المعاملات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة بالطابع الانساني والاحترام المتبادل، تسهر إدارة الموارد البشرية على تهيئة المناخ المناسب لتعزيز التعاون التنظيمي و ترسيخ قيم الأخوية المستمدة من جذور العادات و التقاليد في المجتمع؛
- **ممارسة السلوك القدوة:** يشكل المسؤول في نظر مرؤوسيه المثل الأعلى و القدوة الحسنة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تحليه بالسلوك الراقي والقيم الأخلاقية العالية والتي تنعكس بالإيجاب على تصرفات العاملين معه و فيما بينهم؛
- **القدرة على التجريد و التعلم:** لقد توسع مفهوم التعلم التنظيمي من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي و المؤسسي، فالمؤسسة الذكية اليوم تعتمد على رأس مالها البشري وتركز على تنمية قدراته، وذلك بزرع ثقافة التعلم المستمر و استقطاب الكفاءات البشرية كقيمة مضافة تزيد في رأس مالها وتحسن من مستوى أدائها لبلوغ التميز بين المنافسين.

الفرع الرابع: تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي بشكل فردي أو جماعي جوهر الإدارة البشرية كونه عملية متكاملة تتضمن في طياتها قياس مستوى بلوغ الأهداف، وكذا تقييم هذا المستوى و تقويمه حسب مجموعة "الخصائص الأدائية و السلوكية" للأفراد،¹ حيث تتوخى إدارة الموارد البشرية من جراء القيام بتقييم الأداء الوظيفي تحليل و فهم طرق تأدية المهام من طرف العاملين بكيفية تسمح بتقدير مستوى الأداء المبذول من طرفهم، لمتابعة تطوره و العمل على تحسينه و تنميته وفق ما نصت عليه المادة 97 من القانون الأساسي الجزائري للوظيفة العمومية كالتالي: "يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر و دوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة"، على أن تركز هذه المناهج التقييمية على معايير موضوعية تهدف وظيفيا إلى الالتزام بالواجبات المهنية، تحقيق الكفاءة والمردودية بعيدا عن الطابع الروتيني الذي يقتصر فقط على:²

- **الترقية في الدرجات:** بالانتقال المباشر و المستمر من درجة معينة إلى درجة أعلى منها وذلك وفق وتيرة زمنية دنيا أو متوسطة أو قصوى؛
- **الترقية في الرتبة:** وتعني تقدم الموظف في مساره المهني من رتبة إلى رتبة أعلى سواء في نفس السلك أو سلك أعلى منه مباشرة؛

1- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال و المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص 267.

2- رشيد حباني، دليل الموظف و الوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 61-63.

- امتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء: بمنح العلاوات و التعويضات المنصوص عليها في النظام التعويضي للأسلاك المختلفة؛
- الأوسمة التشريفية و المكافآت: من خلال تقليد الموظف أوسمة شرفية و منحه مكافآت (كميداليات الاستحقاق أو الشجاعة، و الشهادات الوزارية) نظير ما قدمه من أعمال نبيلة ساهمت في تحسين الأداء في إطار تأدية المهام. ويمكن لإدارة الموارد البشرية مباشرة الإجراءات المسؤولية اجتماعيا في إطار تقييمها لأداء العاملين و العمل على تحقيق مصالح الأطراف ذات المصلحة كالتالي:¹
- ✓ إعادة النظر في طرق التقييم المعتمدة بتجسيد الجوانب الموضوعية و السلوكية للأفراد من خلال اشراكهم و اعتمادهم كطرف أساسي في هذه العملية؛
- ✓ تمتع فريق التقييم بالخبرة و النباهة تفاديا لكل أشكال التحيز و المحسوبية في التقييم وذلك بالتأكيد على الموضوعية و الانسانية كصفات راسخة في المقيمين؛
- ✓ اعتماد مبدأ الوسطية في الحكم على العاملين و تقييم مستوى أدائهم كالتزام أخلاقي يرجى من ورائه عدم التساهل أو التشدد المفرط؛
- ✓ التركيز على التقييم الكلي بدل التقييم الجزئي للأداء حتى لا يكون هناك اجحاف في حق العاملين؛
- ✓ الموازنة بين الأساليب التقليدية و الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي حتى لا يتم إقصاء الأفراد ذوي الإبداع الفكري.

الفرع الخامس: الصحة و السلامة المهنية

مع التطور الحاصل في المؤسسات الاقتصادية أصبحت الحوادث المهنية فيها غير مقبولة على نحو متزايد، ويمكن التذليل على ذلك بمبدأ التحوط حيثما يلزم اتخاذ إجراءات عاجلة في مواجهة الخطر المحتمل على صحة الإنسان أو الحيوان أو النبات أو حماية البيئة، وينطبق المبدأ التحوطي في الحالات التي لا تسمح فيها البيانات العلمية بإجراء تقييم كامل للمخاطر كما هو الحال بالنسبة لخطر الأوبئة، ذلك أن القضاء على المخاطر بشكل نهائي غير ممكن من الناحية العملية لاسيما ونحن بحاجة ماسة إلى استهلاك المنتجات المصنعة و التي تولد عنها في بعض الأحيان مخاطر معينة، كما يمكن أن يترتب على بعض المؤسسات الصناعية الخطرة خلق الثروة وفرص العمل، ومن هنا تصبح عملية المفاضلة بين خلق الثروة و صنع المخاطر في المؤسسات الاقتصادية قضية محورية يتحكم في ادراكها تصنيف المخاطر المترتبة، بحيث ينتج على المخاطر الرئيسية العديد من الضحايا وارتفاع التكاليف والأضرار البيئية، كما يتميز هذا النوع من المخاطر بتعدد

1- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال و المجتمع، مرجع سبق ذكره، ص 268.

منخفض نوعا ما (احتمال الحدوث) بسبب شدته العالية وضعف التحديات البشرية والاقتصادية والبيئية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يحدث الخطر الصناعي الرئيسي بشكل عرضي في موقع صناعي معين بحيث يؤدي إلى عواقب "فورية وخطيرة" سواء بالنسبة للموظفين، السكان المجاورين و/أو البيئة، وترتبط شدة هذه المخاطر بشدة الحدث وقابلية التأثر بالتحديات الثلاثة التالية:¹

• **التحديات الإنسانية:** تتعلق بالأشخاص الطبيعيين المعرضين بصورة مباشرة أو غير مباشرة لآثار الحوادث، ويمكن أن يكونوا في مكان عام أو في مكان إقامتهم أو في مكان عملهم، وقد تتراوح شدة هذه المخاطر بين الإصابة البسيطة وحتى الموت؛

• **التحديات الاقتصادية:** يمكن أن يؤدي الحادث الصناعي الكبير إلى تشويه الأداة الاقتصادية للمنطقة والمتمثلة إما في مؤسساتها أو في البنى التحتية التي تحتوي عليها كالطرق و السكك الحديدية والتي تضررت بشدة في موقع الحادث؛

• **التحديات البيئية:** يمكن أن يكون للحادث الصناعي الكبير أثر عميق على النظم الإيكولوجية بحيث يؤدي إلى تدمير الحيوانات والنباتات، وإنتاج آثار صحية سلبية ككلوث الجداول المائية على سبيل المثال.

و بالنظر للضغوطات المهنية القصوى التي يتعرض لها العامل من مصادر متنوعة تؤدي به إلى الوقوع في الأخطاء المهنية و الإنقاص من فعاليته بسبب تقديراته السلبية في التكيف مع مواقف معينة تحت انفعالات متوترة،² تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤوليات كبرى بخصوص تأمين الخدمات الصحية والأمن الصناعي للأفراد العاملين في المؤسسة، من خلال التركيز على حماية العامل من الإرهاق و الأمراض المهنية و حوادث العمل بالاهتمام أكثر بالفحوص الدورية و مراقبة أماكن العمل،³ وذلك بتوفير كل شروط الوقاية اللازمة لتأمين بيئة عمل آمنة تؤدي إلى التقليل من العطل المرضية والحد من الحوادث المهنية،⁴ و يندرج ذلك ضمن مقاربة شاملة للأمن الصناعي تقوم على الدعاية و التدريب على الأمن الصناعي لتحقيق أهدافها:⁵

¹ - Bruno Bachy, Christine Harache, Toute la fonction Management, Dunod, Paris, 2010, p 108.

² - فرشان لويزة، أثر الضغط المهني على حوادث العمل، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة الوادي، 2011، ص- ص 192-193.

³ - محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁴ - ويلة فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة نפטال الوكالة التجارية الخروب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 62.

⁵ - محمد مقداد، مواجهة الحوادث المهنية بين مقاربتَي الأرغونوميا والأمن الصناعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزء الثالث، العدد 3، جامعة الوادي، 2013، ص- ص 2-5.

1- الدعاية: وهي "الجهد المنظم والمتعمد الذي يبذل لتشكيل معارف الفرد ومداركه وتوجيه سلوكه للوصول إلى الاستجابة التي يرغب فيها القائم بالدعاية"، و تستند السياسة الدعائية في تحقيق أهدافها على عدد من الوسائل نذكر منها:

- الملتصقات: لمساعدة الأفراد على تبني السلوكيات الاحترازية أثناء العمل لتجنب وقوعهم في المخاطر، و تخلصهم أيضا من العادات السيئة المكتسبة؛

- الأفلام: على خلاف الملتصقات فإن الأفلام تقدم عرضا ولو موجزا عن جانب من جوانب بعض الحوادث لتفاديها في أماكن العمل؛

- المحاضرات: ترتبط فعاليتها بقيمة الموضوع المتناول من طرف المحاضر، و كذلك بمدى تمكنه من إيصال المعلومات و تبسيطها للعمال المتلقين لها؛

- المعارض: على الرغم من أهميتها غير أنها لا تعكس حقيقة وصعوبة الأوضاع التي يمكن أن تعترض سبيل الأفراد في أماكن عملهم؛

2- التدريب على الأمن الصناعي: ويتضمن الخطوات المبذولة من طرف القائمين على إنجاح البرامج التدريبية لتعليم العامل و تدعيمه بالمكتسبات والمهارات المهنية اللازمة لتحقيق الأمن الصناعي .

خلاصة الفصل

غالبا ما ينظر إلى المؤسسات الاقتصادية على أنها سببا في عمليات الضرر الاجتماعي بدلا من كونها شريكا في تحسين صحة ورفاهية أفراد المجتمع، ومع ذلك فإن مبادراتها الاجتماعية التي تحمل علامات تجارية صريحة على تبني المسؤولية الاجتماعية تجعلها قادرة على تحسين الوضع الاجتماعي للأفراد، مع إمكانية تحقيقها أرباح مالية أكبر، وكذلك كسب ولاء العاملين فيها و مختلف الأطراف ذات المصلحة، وقد خلص التحليل النظري لهذا الفصل إلى إبراز أن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تنطوي على إمكانية التأثير الإيجابي والدائم على تنمية مواردها البشرية، وذلك بتبني توجه استراتيجي للمسؤولية الاجتماعية يقوم على صياغة رسالة واضحة للمبادرات الاجتماعية تدعم فعالية السياسات والإجراءات التنظيمية التي تحددها الأهداف العامة في سياق بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستند على قيم قوية كعامل محدد لسلوك الموظفين، مع التركيز على دعم العلامات التجارية للمؤسسات من خلال تصميم شعارات موافقة لبرامج المسؤولية الاجتماعية، ومع ذلك تبقى حاجة المؤسسات الملحة إلى رصد وتقييم ممارساتها المسؤولة اجتماعيا بشكل تقدي لغرض ضبط التزامها الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الأفراد العاملين و الذي يتجلى بالخصوص في تكثيف الدورات التدريبية لتنمية الكفاءات البشرية، تنمية المسار الوظيفي، التحفيز على السلوك الأخلاقي، تقييم أداء العاملين و ضمان صحتهم و سلامتهم المهنية.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات

الإلكترونية الجزائرية

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الشق النظري من هذا الدراسة إلى تبيان الدور الجوهري الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية كممارسة إدارية حديثة تحقق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية في عالم الأعمال الساخر بالكثير من المفاجآت، أبرزنا أيضا أن صياغة استراتيجية واضحة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعد عنصرا حاسما في تنمية مواردها البشرية وهو أمر ينبغي مراعاته من خلال العمل بطريقة مسؤولة تجاه الموظفين وذلك بترسيخ ممارسات عادلة ومنصفة يدار بها نظام الموارد البشرية، وأيضا السهر على رعاية رفاهيتهم و صيانتهم بتنفيذ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على أساس تطبيق المعيار Iso18001 كجزء من الاستراتيجية المستدامة التي يتم تنفيذها من منظور تنمية الموارد البشرية، وقد سلطنا الضوء في دراستنا الميدانية على ستة بعض مؤسسات الالكترونية جزائرية تسعى قدما إلى اتخاذ إجراءات مسؤولة لضمان فرص العمل الدائم وكذا التخطيط المستمر من أجل تطوير مواردها البشرية ضمن برامج ملازمة لأنشطتها اليومية، حيث أن ذلك لا يمكن بلوغه إلا ببناء قنوات اتصالية مناسبة مع الأفراد العاملين فيها، وتحفيزهم على السلوك الأخلاقي باستخدام أساليب مختلفة تعزز قدراتهم واختصاصاتهم، وكذا حمايتهم من مختلف الحوادث المهنية عن طريق تعليمهم و تدريبهم على كيفية مواجهة تحديات التحول والتكيف مع تغيرات المنافسة الشديدة كمعيار أساسي تنتهجه هذه المؤسسات في تحسين أداء أفرادها وتنمية مسارهم الوظيفي.

ومن أجل إبراز أثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية في بعض المؤسسات الالكترونية محل الدراسة و تبيان أهميتها تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: منهجية البحث و اجراءات الدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: الاختبار الاحصائي للفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: منهجية البحث و اجراءات الدراسة الميدانية

يشهد القطاع الالكتروني وتيرة نمو متسارعة في العالم، كونه يشكل إحدى الصناعات الاستراتيجية الهامة ذات القدرة الفائقة على التحكم في ربط باقي القطاعات الأخرى ببعضها البعض، وكذا تحقيق السرعة في المعاملات التجارية بما يترتب عليه خلق عوائد مالية معتبرة تغطي تكلفة إنشائها، و الجزائر كغيرها من البلدان النامية أبرزت رغبتها في الاندماج الرقمي العالمي وذلك من خلال ايلانها الاهتمام بهذا القطاع و الاعتماد عليه في العديد من المداخل الاتاجية و الخدمية، ولهذا الغرض حاولنا تبيان الأثر الممكن تحقيقه في سياق اتهاج استراتيجية داعمة للتوجه الاستراتيجي المعتمد في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة من أجل تنمية مواردها البشرية.

المطلب الأول: القطاع الالكتروني الجزائري بين الواقع و تحديات التطوير

على الرغم من التطور الحاصل في الصناعة الالكترونية الجزائرية، إلا أنها لازالت تفتقر لبعض عناصر الدعم و المتمثلة في قاعدة الاتصالات السلكية و اللاسلكية لبلوغ التغطية الرقمية باستخدام الأقمار الصناعية، وذلك بغية ربط الاقتصاد الوطني بالشبكة العالمية و تفعيل الاندماج الالكتروني لتسهيل المعاملات الاقتصادية و تحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف القطاعات.

الفرع الأول: تعريف الصناعة الالكترونية و أهميتها الاستراتيجية

لقد عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية الصناعة الالكترونية على أنها: "مجموعة الأنشطة الصناعية التي تحقق منتجات تسمح بإرسال و/أو معالجة المعلومات و تستعمل لهذا الغرض التقنيات الالكترونية، بمعنى التقنيات التي تستعمل تغيرات من أحجام كهربائية لكتابة المعلومات بالرموز"¹ و تتميز منتجات هذه الصناعة عن غيرها من المنتجات الأخرى من خلال مركباتها الإلكترونية التي تقسم إلى مركبات غير فعالة ومركبات فعالة:

- المركبات غير الفعالة: تحتوي على المقاومات، المحرّضات و المكثفات؛
- المركبات الفعالة: ومنها الترانزستور، و الأنابيب الفارغة و المملوءة بالغاز.

وتنقسم هذه الصناعة إلى أربعة فروع هي:

✓ **الإلكترونيك المهني و الطبي:** تصدر الولايات المتحدة الأمريكية هذا المجال بما يشتمل عليه من تخصصات كالاتصال اللاسلكي المدني والعسكري، أجهزة الملاحة البحرية و الجوية، الأشعة الطبية الخ؛

¹ - بوعلاي عائشة، محاولة تحليل عوامل ضعف إدارة الجودة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية-ENIE-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، جامعة تلمسان، 2015، ص 218.

✓ **الائتمنة الصناعية:** يستغل هذا النوع من الالكترونىك فى الصناعة الذكية المدعمة بتجهيزات الحواسيب و

الإنسان الآلى لما لها من دقة عالية فى انجاز الأعمال و التحكم الرقمى فى سيرورة الإنتاج الصناعى؛

✓ **إلكترونك الاتصال السمعى البصرى:** يوجه فى الغالب إلى عامة الناس لتغطية خدمات توفير الأسلاك الجديدة

للتلفاز ذو التعريف العالى؛

✓ **الإعلام الآلى المكبى:** يضم التقنيات المساعدة للإنسان على تأدية مهامه الإدارية و السكرتارية، وكذا إحلاله

بالآلات فى بعض المهام الأخرى.

يرجع تطور الصناعة الإلكترونية إلى عاملين أساسيين هما:¹

- نمو حجم السوق الإلكترونية و تعدد مجالات توظيف منتجاتها من الإلكترونك العادية الموجهة للجمهور

العريض، إلى الإعلام الآلى كفرع حديث يشكل عصب الحياة الرقمية؛

- مساهمة هذا القطاع بنسبة كبيرة فى زيادة قيمة الناتج الداخلى الخام فى معظم الدول المتطورة مثل: و م أ،

اليابان، ألمانيا، فرنسا، إنجلترا.

وتبرز أهمية القطاع الإلكترونى فى كونه أصبح يشكل أفضل بديل للمحروقات بعد الأزمات النفطية المتتابة التى شهدها

العالم الاقتصادى على اعتباره نشاط غير مادي تقريبا، كما أنه يساعد العديد من المؤسسات الاقتصادية على

مضاعفة إنتاج الثروة،² ويمتاز هذا القطاع الصناعى بالتنوع والقوة، والديناميكية من خلال قدرته على التأثير فى:³

- التحكم التقنى والإنتاجى فى الإلكترونيات الدقيقة، وفتح مجال المنافسة أمام المؤسسات بما يدفعها إلى البحث

والتطوير للسيطرة على السوق الوطنية من خلال التطورات التقنية والتحسين المستمر فى الجودة والسعر للمنتجات

الإلكترونية؛

- خلق التكامل الرأسى بين المؤسسات مختلفة الحجم من خلال المناولة الصناعية، بالتركيز على المؤسسات ذات

الحجم المتوسط لتصنيع الأدوات الآلية باستخدام الحاسب الآلى فى مجال الروبوتات الصناعية مثلا؛

- التعاضد الديناميكى بين الصناعات الميكانيكية والإلكترونية من أجل هيكلة سوق جديدة قائمة على تشجيع

تشابك الأنشطة الصناعية لهذين القطاعين بتجاوز الأطر التقليدية.

1- بوعلاى عائشة، محاولة تحليل عوامل ضعف إدارة الجودة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية-

ENIE، مرجع سبق ذكره، ص 219.

2- Claude Moindrot, L'industrie électronique en Ecosse, Norois, n°131, Juillet-Septembre, 1986, P 399.

3-Nohara Hiroatsu. Technologies électroniques et gestion de la main-d'oeuvre dans l'industrie japonaise, Revue d'économie industrielle, vol. 34, 4e trimestre, 1985, p-p 17-18.

ويستند الإنتاج المتزايد من المعدات الإلكترونية على اقتصاديات الحجم في ظل الطلب المستمر عليها، ومن المهم أن نلاحظ أن ترشيد إنتاج المؤسسات أصبح ضروريا من خلال ظهور قيود جديدة تدفعها إلى الاستثمار في المعدات الإلكترونية، و مطابقة خصائص معينة على آلاتها الإنتاجية باستخدام الحاسب الآلي حتى يصل أداؤها الفني إلى حد المردودية من خلال:

- تحسين موثوقية المنتجات وزيادة الإنتاجية في اقتصاد العمل،

- تخفيض وقت التصنيع، وزيادة في مرونة نظام الإنتاج.

تتضمن الصناعة الإلكترونية صناعة الحواسيب، الهواتف النقالة، التلفزيونات و الشرائح الإلكترونية و غيرها من المنتجات، بحيث تمتاز هذه الصناعة بالطابع الاستراتيجي كونها أكبر قطاع إنتاجي و خدمي في العالم له انعكاسات عديدة تبرز خاصة على الصعيدين الأمني و الاقتصادي، فمن الناحية الأمنية فإنه يتيح التغطية الدفاعية، الثقافية و الغذائية (كتحلية مياه البحر)، أما من الناحية الاقتصادية فهو يوفر الأمن المعلوماتي على الصعيد المصرفي و التجاري في كنف الاستقرار وحماية المصالح الفردية و الوطنية، كما يعد هذا القطاع الحساس ركيزة أساسية في بناء اقتصاد المعرفة و نجاح مجتمع المعلومات، بتوفير التجهيزات اللازمة لإنجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في شقها التجاري، التعليمي و غيرها، ومن جهة أخرى يخلق هذا القطاع فرص للعمل ذلك لأنه يمتاز بطول سلسلة القيمة بدء من أول مرحلة في توفير و معالجة المواد الأولية إلى غاية بيع و صيانة المنتجات النهائية، و من بين الخصائص التي تميز هذا القطاع نذكر ما يلي:¹

- الكثافة المعرفية و الاعتماد على المهارات البشرية؛

- الحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة بسبب ارتفاع تكاليف البحث و التطوير؛

- قصر دورة المنتجات الإلكترونية نتيجة تأثرها بالتغيرات التكنولوجية وتعدد حاجات و رغبات المستهلكين؛

- التوجه العالمية على اعتبار أن الصناعة الإلكترونية تعتمد على الإنتاج الوفير القائم على اقتصاديات الحجم.

الفرع الثاني: واقع القطاع الإلكتروني في الجزائر

خلال سنوات السبعينيات من القرن الماضي واجه القطاع الإلكتروني الجزائري ممثلا بالمؤسسة الوطنية SONELEC آنذاك (والتي انقسمت إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية: ENIEM و المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية: ENIE) عدة صعوبات فرضتها المرحلة الانتقالية التي مر بها الاقتصاد الوطني سواء ما تعلق منها بالانفتاح

¹- أوسير منور، دزيرة محمد، دراسة في واقع النمو الصناعي في اقتصاديات الأسواق الناشئة: حالة الصناعة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، جامعة خميس مليانة، 2012، صص 132-133.

على العالم الخارجي أو التزايد الرهيب في وتيرة تطور ونمو هذا القطاع الحساس بسبب حدة المنافسة بين المؤسسات الأجنبية التي غزت فيما بعد السوق الجزائرية،¹ وبذلك تولدت صناعة الإلكترونيات الوطنية بإرادة سياسية أعربت عن نفسها من خلال الخصائص التالية:²

- إغلاق ورشات العمل ومنشآت التركيب كهليليس وطومسون خلال الفترة 1970 - 1971، وذلك برفض التكامل المحلي لتركيب وجميع منتجات المراكز الهاتفية وأجهزة التلفاز والراديو؛

- اعتماد خيار بناء صناعة الإلكترونيات الوطنية وتجدد الإشارة إلى أن هذا الخيار كان جزء من الاستراتيجية المنفذة خلال العقد الماضي، والتي اتسمت أساسا بتحقيق أهداف التصنيع الرامية إلى تعزيز الاستقلال الاقتصادي للبلد وتهيئة الظروف للعمل الكامل. وأسند هذا الخيار بين عامي 1978 و 1980 إلى وحدتين صناعيتين كبيرتين: مجمع سيدي بلعباس الإلكتروني ومجمع تلمسان لتجهيزات الهاتف، بحيث تقوم الوحدة الأولى بتصنيع أجهزة استقبال تلفزيونية وإذاعية وكذلك عدد كبير من المكونات الإلكترونية (أنايب أشعة الكاثود سوداء وبيضاء، أشباه الموصلات بما في ذلك الدارات المتكاملة متجانسة القطبين، الخطية، المكثفات، المقاومات و مكبرات الصوت، الحولات)، بينما تقوم الوحدة الثانية بتصنيع مبادلات الهاتف الكهروميكانيكية العامة والخاصة، أنظمة الاتصال الداخلي، ومحطات المشتركين وكذلك عدد من المكونات الكهروميكانيكية (الدارات مطبوعة الوجهين بثقوب معدنية، القطع المعدنية والميكانيكية والبلاستيك، والمعالجات السطحية المختلفة)، وتم إنجاز هاتين الوحدتين على أساس عقود رئيسية في شكل "منتجات في متناول اليد" أي عقود على مستوى الشريك المختر، إنجاز دراسات التصميم الهندسي المدني، وتسليم المعدات، الوثائق التقنية، وأنشطة التدريب ولوازم بدء التشغيل، ويتعين على الشريك أن يكفل جميع الخدمات في إطار غلاف مالي متزايد، ووفق شروط متفاوتة يضطلع من خلالها مختلف الشركاء بالمهام الموكلة إليهم.

ويقر عقد "منتجات في متناول اليد" في الوحدة الالكترونية بسيدي بلعباس بوجود افتراض أساسي يقوم على أساس وجود قوة عاملة ذات مؤهلات أساسية، غير أن هذا الافتراض لم يتم تأكيده ميدانيا، وقد اعتمد الشريك الأجنبي على الوضعية التي تم الاتفاق عليها من أجل حصوله على مزايا العديد من الالتزامات التقنية والمالية وفرض المساعدة التقنية الإضافية، ولو لا تدخله واسع النطاق لا سيما عن طريق إنشاء هياكل تدريب في وقت مستعجل، لكانت الوحدة مضطرة إلى التخلي عن الأهداف الأساسية لها، حيث أنه من أصل 30000 عامل / شهر من التدريب لم

1- بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (iso) في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة

condor إلكترونيك-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015، ص 236.

2 - H. AÏT-SAÏD, Quelques repères sur l'évolution de l'industrie électronique en Algérie, Cahiers du CREAD n°15, 3ème trimestre, 1988, p-p 1-2.

يعين سوى 9000 شخص بمساعدة الشريك الأجنبي، في حين أن 21000 عامل / شهر من التدريب قامت به الوحدة المعنية و بالخصوص فئات الفنيين والعمال الماهرين. وقد توافقت نظم الإدارة المكتسبة مع مجموعة من النظم الحوسبة المتكاملة للغاية، استنادا إلى قاعدة بيانات معقدة والتي جوهرها هو النظام الفرعي لإدارة الإنتاج، النظام الفرعي الموجه نحو التخطيط، الجدولة، وحساب الاحتياج الحقيقي من المشتريات ومتطلبات التصنيع ومراقبة تكاليف الإنتاج، وكانت هناك ثغرات كثيرة في نظم التنفيذ بما في ذلك وثائق الدعم (غير كافية) البيانات المخزنة (في كثير من الأحيان غير موثوقة) و بالنسبة للتصميم (نسيان بعض الوظائف والأساليب وقواعد الإدارة غير كافية في بعض الأحيان) وقد أدت هذه النتائج إلى تخلي الوحدة عن استخدام العديد من النظم الفرعية، في حين كانت بعض الأعمال الأخرى مفاجئة و بالغة الأهمية، أما فيما يتعلق بمرحلة الإدارة الأولية فلم تحقق المساعدة التقنية التي قدمتها المؤسسة الأجنبية الأهداف الموكلة إليها و خاصة فيما يتعلق بنقل الدراية والمعرفة إلى العمال الجزائريين بسبب بعض العوامل نذكر منها ما يلي:¹

- عدم ملاءمة وكفاية التأهيل في كثير من الحالات للموظفين الأجانب الذين تم إرسالهم للوحدة، أو الذين تم توظيفهم حديثا من خلال إعلانات الصحافة؛
- استقطاب الموظفين الأجانب للقيام بأنشطة تركيب المعدات وأيضا المهام العادية لمعالجة أوجه القصور؛
- أدى الاتجاه الدائم للوحدة و القائم على منطق فك الارتباط التعاقدى إلى ضرورة توفير المساعدين التقنيين. أما من حيث مواد الإنتاج فقد اشترطت الوحدة ثلاثة عوامل لطريقة اكتسابها و توفيرها تتمثل في:
- تحديد نقاط الضعف في المؤسسة الأجنبية المصنعة من حيث التوثيق والتقنية المستخدمة (التسمية، مواصفات المنتج، المكونات والمواد الأساسية، مواصفات الاختبار)؛
- إعادة النظر في العلاقات الأولى المسجلة مع السوق الدولية من قبل المؤسسة الأجنبية المنتجة على اعتبار أنها غير كافية من حيث المصادر المرخصة، التعاقد والقدرة على التنوع؛
- معالجة مشكلة التقادم التقني و التكنولوجي لبعض المكونات المهمة في مرحلة بدء أنشطة الإنتاج واستقرارها و التي أدت إلى مشكلة التصميم الأولى للمنتجات. وتجدر الإشارة إلى أن هيكلية الوحدة في تلك المرحلة تضمنت اختلالات كبيرة في قدرتها الإنتاجية والتي لم يتم الكشف عنها إلا في مرحلة متقدمة من أنشطة التصنيع، و قد تميزت هذه الثغرات والقيود بالاستمرارية وبدرجات متفاوتة في بداية الأنشطة الإنتاجية للوحدة، إلا أن تنفيذ عملية الإنتاج أسفر عن سلسلة من النتائج الإيجابية والملموسة والواعدة:

1 - H. AÏT-SAÏD, Quelques repères sur l'évolution de l'industrie électronique en Algérie, Op.cit.-p 4-5.

- أدت عوامل الإنتاج المختلفة إلى تحقيق نتائج قابلة للاستمرار من الناحيتين التقنية والصناعية؛
- ترتب على التعليم الاتجاري للموظفين الجزائريين قبل انطلاق العملية الانتاجية في المؤسسة إلى ظهور الرسمة الأساسية بحكم الواقع الميداني ومختلف أوجه القصور والقيود التي تواجهها المؤسسة. نلخص من خلال الجدول التالي أهم المؤسسات الإلكترونية الناشطة في الجزائر

جدول رقم 18: قائمة أهم المؤسسات الإلكترونية في الجزائر.

اسم الشركة	التخصص	الموقع
BOMARE COMPANY	انتاج المنتجات الإلكترونية "أجهزة استقبال الأقمار الصناعية الرقمية، تلفزيونات LCD الحاسوب "الكمبيوتر المحمول"	الأبيار، الجزائر
COBRA ELECTRONICS	الصناعات الإلكترونية " أجهزة تلفزيون، أفران، ثلاجات "	بيروتة، الجزائر
ANTAR TRAD ELECTRONICS CONDOR	صناعة المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونيات	بج بوعريج
ARCODYM	متخصصة في انتاج المنتجات الإلكترونية والأجهزة المنزلية	بج بوعريج
EN.I.CA	صناعة الأسلاك والكابلات الإلكترونية و الكابلات الكهربائية	بسكرة
ATLAS	صناعة الأجهزة الكهربائية و الإلكترونية و الكهرومنزلية، وصناعة الهوائيات عن طريق الأقمار الصناعية	سطيف
SATEREX IRIS SAT	TV, REF, CLIM, RES	سطيف
ENIE	TV	سطيف
BRANDT	TV, REF, CLIM, CUIS, ML	سطيف
GEANT	TV, REF, CLIM, CUIS, ML, RES	بج بوعريج
SARL ABABOU ELECTRONICS	TV, REF, CLIM, RES	بج بوعريج
SENTRAX	TV, REF, CLIM	بج بوعريج
BYA ELECTRONICS	TV, CLIM	الجزائر
SODINCO SPA	TV, REF, CLIM	باب علي، الجزائر
ESSALEM ELECTRONICS	TV, REF, CLIM, RES	باب الزوار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة condor إلكترونيك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015، ص 237.

<https://www.earabicmarket.com/ar/companies/algeria/electrical-electronic-equipment/search?lang=ar&type=company&country=algeria§or=electrical-electronic-equipment&page=1&source=earabicmarket&order=k2EHRKflji8%3D>

الفرع الثالث: سبل تطوير الصناعة الالكترونية الجزائرية

نتيجة للأوضاع الحتمية التي مر بها القطاع الالكتروني الجزائري اتجهت العديد من المؤسسات الخاصة إلى تبني تغييرات هيكلية قائمة على عقود شراكة أجنبية ترتب عنها ظهور عدة مؤسسات و علامات تجارية منافسة، و الجزائر كغيرها من الاقتصاديات الناشئة تفتقر إلى استراتيجية واضحة في هذا المجال، علاوة على التراجع التعليمي والاهتمام الفني بمثل هذا الاختصاص، وهو ما يفرض عليها إعادة النظر في منهجية العمل المتبعة و اعتماد الأساليب الناجحة التي تبنتها البلدان الرائدة كما هو الحال بالنسبة للهند والتي يعود سر نجاحها في تطوير هذه الصناعة إلى:¹

- بناء الشراكة الوطنية بين القطاع المدني والعسكري لاستغلال أفضل للموارد المتاحة وخاصة البشرية منها، و التوصل إلى إيجاد الحلول التي تعاني منها الصناعة الالكترونية؛
- توفير المناخ التنظيمي و بيئة العمل المساعدة على العمل الجماعي و التشجيع على خلق التكامل بين الإجراءات الفنية و الإدارية في المؤسسات البحثية لتقليل من التكلفة الإنتاجية من جهة، و ضمان تأسيس قوة بشرية مدربة و مؤهلة فنيا من جهة أخرى؛
- إنشاء المعاهد التكنولوجية المتخصصة في تكوين و تطوير الكفاءات البشرية بما فيها المهندسين والعلماء؛
- إقامة حدائق تكنولوجية للمعلومات متخصصة في تطوير البرامج، و توفير الخدمات الإلكترونية و الاتصالية للشركات و كافة المتعاملين المحليين و الأجانب كمصدر للدخل الوطني شريطة تحفيزها و تقديم كل التسهيلات لها بما في ذلك الإعفاءات الضريبية؛
- رسم سياسة وطنية مستدامة ذات بعد استراتيجي تثن كل الجهود الفردية و المؤسساتية في مجال تطوير الصناعة الالكترونية؛
- التشجيع العلمي على إنجاز البحوث الأساسية، و تمويل المبادرات الالكترونية من خلال إنشاء صناديق متخصصة لدعم الابتكارات و الابتكارات من الناحية المالية؛
- خلق حاضنات تكنولوجية على مستوى المؤسسات الرائدة تتولد فيها الأفكار البناءة و تعميم نجاحها على باقي المؤسسات الأخرى؛
- المرونة في تكيف البرامج التعليمية و التدريبية مع متطلبات السوق الالكترونية؛

¹- أوسير منور، دزيرية محمد، دراسة في واقع النمو الصناعي في اقتصاديات الأسواق الناشئة: حالة الصناعة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص-ص-ص 144-141-134.

- ابتكار آليات حديثة لتمويل المشاريع الصغيرة الناشطة في ميدان الصناعة المعلوماتية.

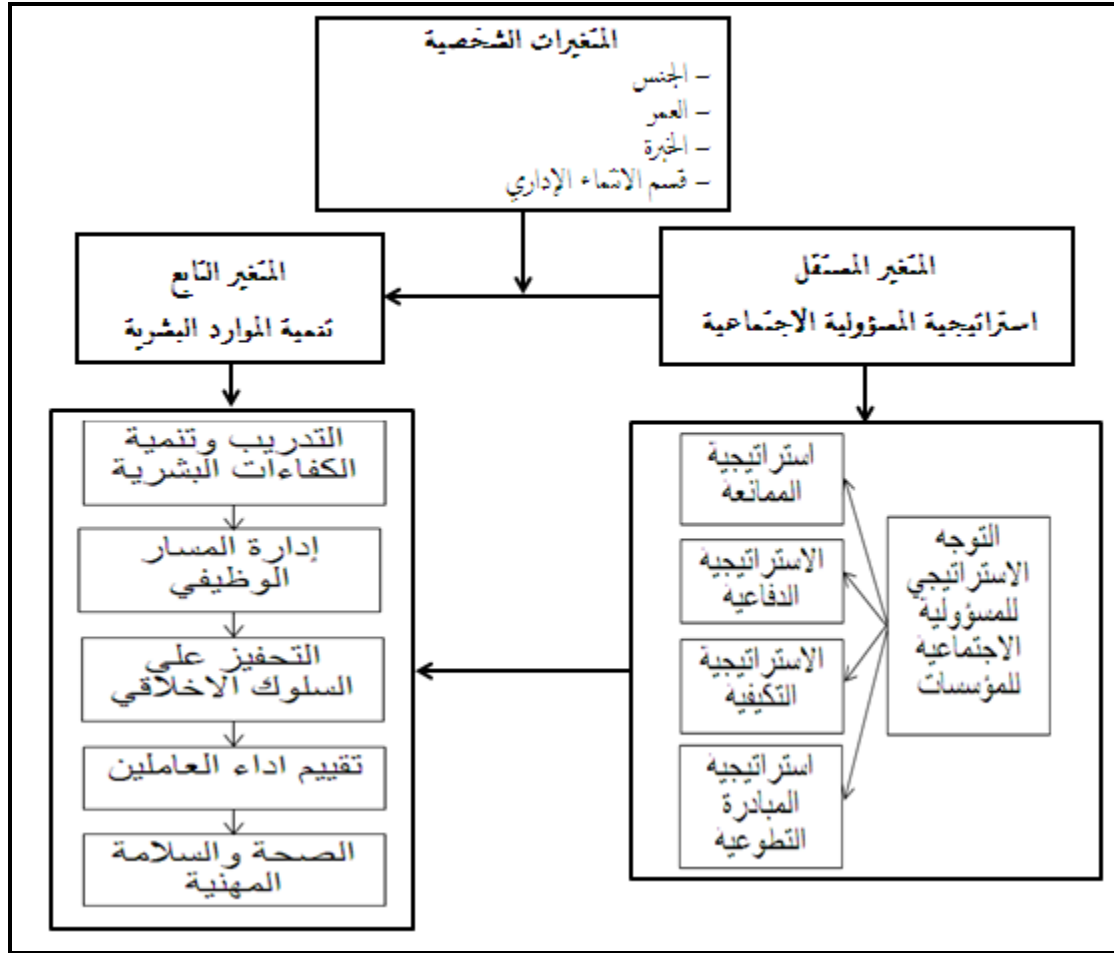
المطلب الثاني: نموذج مقترح لأثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لبعض مؤسسات القطاع الإلكتروني الجزائري على تنمية مواردها البشرية

من أجل التحكم في معالجة الدراسة الميدانية تم تصميم نموذج يبرز أثر المتغير المستقل و المتمثل في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية بعديده (التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية ومستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: تبسيط نموذج الدراسة المقترح

يشكل التوجه الاستراتيجي حجر الزاوية في نجاح المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها، ذلك أنه من خلال رسم المسار الصحيح لها تستجيب بشكل ايجابي للمصالح المتضاربة بين بيئتها الداخلية والخارجية والتي لها تأثير كبير و انعكاس على إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، وفي إطار بذل الجهود الكفيلة لإرضاء مختلف الأطراف ذات المصلحة تعمل المؤسسات الاقتصادية على صياغة توجه استراتيجي مسؤول اجتماعيا من أجل تحقيق حاجيات و متطلبات الأفراد العاملين فيها والعمل على تنمية قدراتهم بصفتهم طرفا جوهريا من الأطراف ذات المصلحة، حيث أنه من ضمن الإجراءات الاستراتيجية المحددة التي تتخذها المؤسسة الحديثة مراجعة المكونات الأساسية لتوجهها الاستراتيجي بما في ذلك الرسالة، الأهداف العامة، الثقافة التنظيمية، والشعار وهذا لضمان عدم حيادها على الطريق الصحيح من جهة، وتقييم تأثير هذه المؤشرات بخصوص التزامها الاستراتيجي بممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية وفق أربعة مستويات تعكس درجة الطوعية في تبني و تنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية (استراتيجية الممانعة، الاستراتيجية الدفاعية، الاستراتيجية التكيفية، استراتيجية المبادرة الطوعية) من جهة أخرى، وما لذلك من تأثير على تنمية مواردها البشرية من حيث تركيز الاهتمام على التدريب و تنمية الكفاءات، إدارة المسار الوظيفي، التحفيز على السلوك الأخلاقي، تقييم أداء العاملين، الصحة و السلامة المهنية، والشكل أدناه يلخص أهم متغيرات النموذج المقترح والعلاقات القائمة فيما بينها .

شكل رقم 46: نموذج مقترح لأثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية على تنمية مواردها البشرية.



المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الثاني: فرضيات الدراسة الميدانية

من أجل اختبار الفرضية العامة وفرضياتها الفرعية بالنسبة لواقع المؤسسات محل الدراسة ارتأينا بناء ثلاثة فرضيات ميدانية رئيسية متوافقة معها كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي معا) و تنمية مواردها البشرية.

H_{a1} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي معا) و تنمية مواردها البشرية.

تنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيتين فرعيتين وهما:

H₀₁₁: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمتغيراته الجزئية (الرسالة، الأهداف العامة، الثقافة التنظيمية، الشعار) و تنمية مواردها البشرية.

H_{a11}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمتغيراته الجزئية (الرسالة، الأهداف العامة، الثقافة التنظيمية، الشعار) و تنمية مواردها البشرية.

H₀₁₂: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمستوياته الأربعة (المستوى الممانع، المستوى الدفاعي، المستوى التكميلي، مستوى المبادرة التطوعية) و تنمية مواردها البشرية.

H_{a12}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمستوياته الأربعة (المستوى الممانع، المستوى الدفاعي، المستوى التكميلي، مستوى المبادرة التطوعية) و تنمية مواردها البشرية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀₂: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي) على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a2}: توجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي) على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تنبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية فرضيتين فرعيتين وهما:

H₀₂₁: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a21}: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H₀₂₂: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a22}: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a3} : توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

نتبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة أربعة فرضيات فرعية وهي:

H_{031} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a31} : توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{032} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a32} : توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة العمر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{033} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a33} : توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{034} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى قسم الانتماء الإداري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a34} : توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى قسم الانتماء الإداري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرع الثالث: التعاريف الاجرائية لمتغيرات النموذج

المتغير المستقل: استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تشير إلى نهج متسق لضمان استدامة الخطة الاستراتيجية كأداة لاتخاذ الخيارات الاجتماعية الصحيحة، ضمن مبادرات سلوكية متكاملة تحميها من ضغوطات مجموعة أصحاب ذات المصلحة من خلال السعي إلى فهم توقعاتهم، وتعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية وبرامج تنفيذها داخل المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدماج مبادرات تنمية الموارد البشرية في أهداف الأداء الشامل، ويتضمن هذا المتغير المستقل الرئيسي متغيرين رئيسيين هما:

أ- التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية:

ويعني الموقف الإستباقي للمؤسسة بخصوص تحقيق التوازن بين مصالح مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، وهذا لا يعني بالضرورة أن هذه المجموعة الأخيرة لديها نفس ردة الفعل من توجه المؤسسة الاستراتيجي، وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية النظر في تطوير توجهها الاستراتيجي كأمر أساسي لتوجيه المساهمات المحتملة لإدارة الموارد البشرية في سياق نموذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال الحفاظ على الاتصال القوي مع العاملين بما يكتسبها معرفة احتياجاتهم الحقيقية و توجيه جهودها المبكرة في الاتجاه الصحيح نحو تنمية قدراتهم وذلك من خلال التركيز على المتغيرات الفرعية التالية:

1- الرسالة: من خلال التواصل الفعال يمكن للمؤسسات تطوير علاقات هادفة مع أصحاب المصلحة، ولذلك فإن صياغة الرسالة غير المواتية أو الاتصالات غير الهادفة تؤدي إلى نشوء تهديدات مستمرة في نجاح تنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وعليه فلا بد من جلب الانتباه لجميع الجهات الرئيسية المعنية ببرامج المسؤولية الاجتماعية مع إيلاء أهمية قصوى للأفراد العاملين، وكذا تخصيص الموارد المالية اللازمة لنجاحها؛

2- الأهداف العامة: يعتمد فهم طبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على البحث في كيفية دمج وموازنة أهدافها الاجتماعية باستخدام طرق تعزيز استراتيجية الموارد البشرية وبالتالي تحقيق رؤيتها ورسالتها المتعلقة بالمسائل الاجتماعية داخل البيئة التنظيمية، مع الاهتمام الخاص بزيادة وعي الموظفين بأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإرساء بيئة تنظيمية عادلة تستهدف إشراكهم بشكل استباقي في تحديد أهداف تنمية المهارات الفردية والجماعية مع ضمان مواءمتها مع نتائج الأعمال لتحسين الأداء الوظيفي ككل؛

3- الثقافة التنظيمية: تعتمد الإدارة على بناء ثقافة القيادة المسؤولة والتطوعية كمكون أساسي من مكونات الأداء الناجح، حيث أنه من المرجح أن تنشأ بيئة مواتية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الثقافة التنظيمية تهتم برفاهية

الموظفين و تطوير قدراتهم من خلال التشجيع على العمل الجماعي، تنفيذ برامج مشاركة الموظفين، و ينبغي أن تتميز الثقافة التنظيمية للمؤسسة بالمرونة والإبداع والقدرة على التكيف من أجل الاستجابة الفورية للتغيرات البيئية، بما يحسن صورتها في المجتمع، ويضمن ثقة وولاء الموظفين وزيادة دوافعهم؛

4- الشعار: يعتبر الشعار أداة لتنفيذ موقف مسؤول اجتماعيا للمؤسسات بوصفه مكون أساسي من مكونات العلامة التجارية للمؤسسات، والذي يساعدها على التعريف بهويتها في مجال تنفيذ ومراعاة القانون، الالتزام بأخلاقيات العمل، تطوير الأعمال بطريقة شفافة مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة بما في ذلك حقوق العاملين ورعايتهم على نحو متزايد؛

ب- مستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية:

من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المجتمع المستدام الذي تهدف إليه أهداف التنمية المستدامة يجب أن تلتزم المؤسسات الاقتصادية بشكل طوعي في تنفيذ استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية من أجل كسب شرعيتها، بوصفها طرفا فاعلا في نجاح القضايا التي يتم تحديدها من خلال الحوار مع أصحاب المصلحة، وفي سياق ذلك تشكل عملية إشراك الموظفين عاملا حاسما في نجاح أداء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بحيث يتعين على إدارة الموارد البشرية توفير الأدوات اللازمة للاستفادة من الفرص المتاحة من الالتزام المسؤول تجاه الموظفين بما ينعكس على تحسين ظروفهم المهنية والاجتماعية؛

1- المستوى الممانع: وفق هذا المستوى تمتنع إدارة المؤسسة عن الامتثال للقوانين واللوائح الأخرى المنظمة للدور الاجتماعي الذي يقع على عاتقها ويحمي حقوق العاملين، بحجة أن تخصيص الموارد و توفير الجهود يوجه فقط للوظائف الاقتصادية المحضة التي أنشئت من أجلها المؤسسة، غير أن مثل هذا السلوك السلبي في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يورط المؤسسة في المتاعب القانونية بسبب التجاهل الكلي أو الجزئي لواجباتها الاجتماعية تجاه العاملين؛

2- المستوى الدفاعي: لا تغفل إدارة المؤسسة عن اجبارية تأدية مهامها الاجتماعية الموكلة لها قانونا، بحيث تتعامل وفق هذا المستوى بأدنى حد ممكن من الالتزام الاجتماعي تجاه أفرادها تجنباً للمساءلة و المتابعة القانونية التي تتعرض لها بسبب الضغوطات المفروضة عليها من طرف أصحاب الضغط بما في ذلك الأفراد العاملين فيها في حد ذاتهم أو النقابات العمالية أو غيرها؛

3- المستوى التكميلي: تتجاوز إدارة الموارد البشرية الحدود الدنيا المطلوبة منها تجاه تلبية حاجيات و متطلبات العاملين، لتدخل بذلك الحيز الأخلاقي في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية كمرحلة متقدمة من الوعي المؤسسي بأهمية

ارساء ثقافة قيمة وأخلاقية في ممارساتها الاجتماعية حتى تكون صورتها حسنة لدى المجتمع، وبذلك يشير هذا المستوى إلى تجاوز الشروط والمتطلبات اللازمة لبناء منهج سليم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

4- مستوى المبادرة التطوعية: تتصف المؤسسة في هذه الحالة بمواصفات المواطن الصالح من حيث الطوعية في الالتزام بالدور الاجتماعي و تعزيز الاستخدام المسؤول تجاه العاملين في سياق الإدارة المتكاملة، والاهتمام بقضايا إدارة الموارد البشرية مثل: سياسات وممارسات الموظفين، الأجور والاستحقاقات، والتعيين وما إلى ذلك من المسائل الخيرية التي تتجاوز فكرة البحث عن خلق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و تحسين ظروف بيئة العمل المادية و المعنوية.

المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية

تمثل اعتبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عنصرا أساسيا في تشكيل محفظة الموارد البشرية، و من أجل إنجاح هذا السياق العالمي الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى توفير مجموعة من المهارات والكفاءات الجديدة وتحفيزها بغية تحقيق الموازنة مع أولويات الاستدامة الاستراتيجية، لذلك ترتبط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه مواردها البشرية ارتباطا قويا ببرامج تدريبها و تنمية كفاءاتها وتحسين مواهبها، وتحفيزها الأخلاقي والوظيفي بشأن إعداد مقاييس موضوعية لتنمية المسار الوظيفي بما يساعد المؤسسة على تحقيق نتائج تنظيمية مرضية في حدود تقييم أداء العاملين وضمان صيانتهم وسلامتهم المهنية بتوفير بيئة العمل الصحية باعتبارها شروط رئيسية لاستقرار الموظفين والتقليل من معدل دورانهم.

المطلب الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

اقتصرت دراستنا الميدانية على 150 مفردة بما يعادل نسبة 12.5% من إجمالي الطاقم الإداري لستة مؤسسات الكترونية جزائرية توزع على المنطقتين الصناعيتين لولائي سطيف و برج بوعريج، وذلك في حدود 104 استمارة صالحة للدراسة، و لهذا الغرض تم بناء استبيان يتكون من 67 فقرة توزع على ثلاثة محاور أساسية، إضافة إلى استخدام المقابلة لتجميع البيانات في حالة عدم القدرة على انتقاها من المصادر الجاهزة لها.

الفرع الأول: تعريف مجتمع الدراسة

يضم مجتمع دراستنا الميدانية ستة مؤسسات إلكترونية تنتمي إلى المنطقتين الصناعيتين بسطيف و برج بوعريج و

التمثلة في: GEANT، BRANDT، ATLAS، IRIS، ABABOU، CONDOR،

جدول رقم 19: توزيع مجتمع الدراسة بين اجمالي الموظفين و الطاقم الإداري.

المؤسسة	عدد الموظفين	الطاقم الإداري
CONDOR	6180	740
GEANT	163	20
ABABOU	499	75
IRIS	1200	168
BRAND	1700	196
ATLAS	80	08
مجموع أفراد المجتمع	9822	1207

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من إدارة الموارد البشرية للمؤسسات.

الفرع الثاني: عرض و تقديم عينة الدراسة

اعتمدنا على 150 مفردة من حجم العينة للطاقم الإداري في المؤسسات الالكترونية التالية: CONDOR، ABABOU، IRIS، ATLAS، BRANDT، GEANT بما يعادل بالتقريب نسبة 12.5% من العدد الإجمالي للإداريين في هذه المؤسسات، وقد وزعت 150 استثمارة عليهم استرجع منها 110 استثمارة تتضمن 06 استثمارات غير صالحة للمعالجة لنقص بعض المعلومات فيها وعدم ملئها بالشكل الكلي، و الجدول التالي يوضح عدد الاستثمارات الصالحة للمعالجة الاحصائية بعد طرح الاستثمارات غير القابلة للمعالجة من مجموع الاستثمارات الموزعة.

جدول رقم 20: تصنيف الاستثمارات.

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات غير الصالحة	الاستثمارات الصالحة
150	110	06	104

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى توزيع الاستثمارات و استرجاعها.

❖ التعريف بشركة CONDOR:

"كوندور الكترونيكس" هي شركة جزائرية خاصة كبيرة الحجم تختص في التصنيع، التسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية، الكهرو منزلية، لوازم الإعلام الآلي، الملتيميديا والواح الطاقة الشمسية، و تعد جزء من مجموعة بن حمادي، وهي شركة ذات أسهم عدد عمالها يفوق 6000 عامل موزعين على كامل التراب الوطني.

• بطاقة معلوماتية لشركة CONDOR:¹

- شعار الشركة: انطلق "prenez votre envol"
- تاريخ الإنشاء: 2002/02/09.
- تاريخ البدء في النشاط: أكتوبر 2002.
- تاريخ البدء في الإنتاج: 2002/11/23.
- تاريخ طرح العلامة: 2003/04/30.
- رأس المال الاجتماعي: 2.450.000.000 دج.
- المساحة الإجمالية: أكبر من 80104 م².
- طبيعة النشاط: التصنيع، التسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية، الكهرو منزلية، لوازم الإعلام الآلي، الملتيميديا والواح الطاقة الشمسية.
- المدير العام: بن حمادي عمار.
- رئيس مجلس الإدارة: بن حمادي عبد الرحمان.
- العنوان: المنطقة الصناعية، طريق مسيلة، تجزئة 70، فرع 161 برج بوعريج، 34000، الجزائر.
- العنوان الإلكتروني: www.condor.dz
- وتتكون الشركة من المركبات/الوحدات التالية:
 - مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل؛
 - مركب الثلاثجات؛
 - وحدة تحويل البلاستيك؛
 - وحدة المنتجات السمراء؛
 - وحدة المنتجات البيضاء؛
 - وحدة الإعلام الآلي؛
 - وحدة صناعة الألواح الشمسية؛
- لقد تحصلت شركة كوندور الكترونيكس على عدة شهادات فيما يخص معايير الجودة الدولية (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001).

1- وثائق الكترونية تم الحصول عليها من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة condor، 2017، ص 1.

❖ التعرف بشركة ABABOU:

"عبابو الكترونيكس" CRISTOR هي شركة ذات مسؤولية محدودة مختصة في صناعة المنتجات الالكترونية والكهرو منزلية، يتراوح عدد عمالها بين 250 و 499 عاملا نظرا لعملية التوظيف المؤقت، تتطور الشركة اليوم في سياق اجتماعي واقتصادي يتميز بزيادة متطلبات الزبائن فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة لهم، و بشدة المنافسة التكنولوجية والتجارية القوية في إطار التطور التنظيمي المصاحب للتحويل الاقتصادي، ولمواجهة هذه البيئة تهدف الشركة أساسا إلى إرضاء زبائنها والاحتفاظ بهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية مع احترام المواعيد النهائية التعاقدية وتعزيز ثقافتها التنظيمية القائمة أساسا على الإدارة التشاركية، كما تسعى الشركة إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية مع احترام المواعيد النهائية التعاقدية؛
- تعزيز ثقافة مؤسسية تستند أساسا إلى:
 - * الإدارة التشاركية؛
 - * مساهمة الجميع في تحقيق أهداف المجتمع؛
 - * الامتثال للقوانين و العمل بها؛
 - * الاتصال غير الرسمي؛
 - * التحسين المستمر .
- تنمية الموارد البشرية باعتبارها الثروة الحقيقية للمجتمع من خلال ضمان التدريب وترقية الكفاءات؛
- المحافظة أو زيادة حصة منتجاتها في السوق الوطنية؛
- اختراق الأسواق الدولية؛
- تطوير منتجات جديدة ودمج التكنولوجيات الجديدة في العملية الانتاجية؛
- تحسين استخدام الموارد لزيادة القيمة المضافة؛
- بلوغ مستوى الأداء الذي يسمح باستدامتها من جهة، و من جهة أخرى تحسين صورة علامتها التجارية بواسطة شعارها: "الجودة للجميع".

¹ - <http://www.cristor.dz/web/presentation?id=22#lireplus>, consulté le : 30/07/2017.

• بطاقة معلوماتية لشركة ABABOU :

- شعار الشركة: الجودة للجميع " la qualité pour tous "
- تاريخ الإنشاء: 1997 .
- تاريخ بداية نشاط التركيب والتجميع: جانفي 1998 .
- رأس المال الاجتماعي: 1.231.308.000 دج.
- المقر الاجتماعي: رقم 72 حي كعبوب، سطيف .
- المقر الاتاجي: الطريق الوطني رقم 05 الياشير، برج بوعريج .

❖ التعريف بشركة IRIS:

- IRIS هي العلامة التجارية للشركة الجزائرية Saterex "ساتيركس" التي أنشئت في عام 2004، والمتخصصة في تصنيع المنتجات الالكترونية والأجهزة المنزلية، توظف الشركة حاليا ما يقارب 1200 شخص في 6 مواقع إنتاجية،¹ وتخطط لإنشاء أكثر من 800 وظيفة أخرى على المدى القصير من خلال مجمع إلكتروني ضخم.

• بطاقة معلوماتية لشركة IRIS:

- شعار الشركة: معا، دائما إلى الأمام "Tous ensemble, Toujours Vers l'Avant"
- تاريخ الإنشاء: 2004 .

❖ التعريف بشركة ATLAS:

- ATLAS شركة ذات مسؤولية محدودة لشريكين مختصة في صناعة الأجهزة الكهربائية و الالكترونية و الكهرومنزلية وصناعة الهوائيات عن طريق الأقمار الصناعية

• بطاقة معلوماتية لشركة ATLAS:

- تاريخ الإنشاء: 1996/07/21 .
- رأس المال الاجتماعي: 600 مليون دج.
- المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية رقم 23A، قطاع رقم 32، سطيف .

¹ -<http://www.iris-sat.dz/web2/index.php/iris-sat-promo>, consulté le : 30/07/2017.

❖ التعرف بشركة BRANDT:

- BRANDT هي علامة تجارية دولية من أصل فرنسي، وهي العلامة العامة للشركة والموجودة على جميع أنواع منتجاتها في التبريد، الغسيل، الطبخ، الأجهزة الصغيرة، التلفزيون ومكيفات الهواء، وتتمتع الشركة بسمعة قوية جدا بين المستهلكين بسبب تواجدها في الحياة اليومية لهم، ونجد علامة BRANDT في الغالبية العظمى من الأسر الفرنسية منذ أكثر من 60 سنة،¹ ومنذ إطلاقها كانت مهمة الشركة بسيطة تتمثل في مرافقة المستهلكين طوال حياتهم من خلال تقديم لهم منتجات مبتكرة، مفيدة ومتوافقة مع متطلباتهم.

• بطاقة معلوماتية لشركة BRANDT:

- شعار الشركة: لجميع الأيام الحاضرة والمستقبلية.

• التعرف بشركة GEANT:

- شركة عائلية ذات مسؤولية محدودة لطفي للإلكترونيات "Electronics Géant" تقع في منطقة النشاط على الطريق الرابط بين المسيلة و برج بوعريج، تختص في أنشطة تركيب وتجميع الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهربائية المنزلية، ويعتبر التصدير إلى الدول المجاورة أحد أهداف الشركة والتي تعزز توظيف موظفين يبلغ عددهم 500 موظف بالإضافة إلى 163 موظفا موجودين بالفعل، بما في ذلك الإدارة، التحكم والتنفيذ،² بحيث تصدر جزء من إنتاجها إلى بلدان المغرب العربي وعلى وجه الخصوص ليبيا.

• بطاقة معلوماتية لشركة GEANT:

- تاريخ الإنشاء: سنة 2005.

الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

أولاً: عرض استبيان الدراسة

- من أجل قياس متغيرات الدراسة و التحكم فيها تم اعتماد الاستبيان كأداة احصائية ملائمة لدراسة أثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية، و بالنظر لكبر حجم المجتمع الإحصائي تم توظيف استبيان مكون من أسئلة متناسقة في عملية جمع البيانات و الذي يعرف بأنه: "قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات طابع رسمي يتم تحديدها و صياغتها و ترتيبها وفق أسس عملية لخدمة الهدف من البحث"،³ ومن أجل اختبار صحة الفرضيات تم

¹ - <http://www.groupebrandt.com/nos-marques/brandt/>, consulté le : 02/08/2017.

² - دليل ورقي تحصل عليه الباحث من الإدارة العامة للمؤسسة بتاريخ: 06/07/2017.

³ - علي لزعر، منهجية لطلبة الاقتصاد و التجارة و التسيير، المعارف للطباعة، عناية، 2012، ص 200.

توزيع استبيان الدراسة على بعض أعضاء الإدارة لستة مؤسسات الكترونية متواجدة بالمنطقتين الصناعيتين لولائي سطيف و برج بوعرييج، بحيث صمم هذا الاستبيان على أساس قسمين أساسيين تناولنا في القسم الأول منه البيانات الشخصية للأفراد المستجوبين من: جنس، عمر، خبرة و انتماء إداري، بينما عرضنا في القسم الثاني المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بما فيها المتغير المستقل (استراتيجية المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) وذلك وفق ثلاثة محاور رئيسية خاضعة لمقياس ليكارت الخماسي والمكون من خمسة درجات مرتبة تنازليا من الخيار الخامس أوافق بشدة، إلى الخيار الرابع أوافق، ثم الخيار الثالث لا أدري، والخيار الثاني لا أوافق، وأخيرا الخيار الأول لا أوافق بشدة كأسلوب واسع الاستخدام يعرض بنودا ذات صياغة ايجابية وأخرى ذات صياغة سلبية،¹ لتكون هذه الدرجات أداة للقياس من خلال مقارنة متوسط هذه الأخيرة بالمتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد المستجوبين على فقرات الاستبيان، أما بخصوص مضمون الاستبيان فإنه يمكننا تلخيص كل محور وعدد الفقرات المسندة إليه كما يلي:

– المحور الأول: التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

يتكون من 22 فقرة موزعة على أربعة متغيرات فرعية وهي: الرسالة و خصصت لها سبعة (07) فقرات، بينما تم قياس الأهداف العامة بستة (06) فقرات، كما تم اسناد أربعة (04) فقرات لقياس الثقافة التنظيمية ، و حددت خمسة (05) فقرات للشعار؛

1- شارلين هس-بيير، باتريشيا ليتي، ترجمة هناء الجوهرى، البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2011، ص

– المحور الثاني: مستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

يضم 15 فقرة مقسمة على أربعة متغيرات فرعية وهي: المستوى المانع و صيغت له ثلاثة (03) فقرات، المستوى الدفاعي خصصت له أربعة (04) فقرات، المستوى التكيفي له أربعة (04) فقرات، وأخيرا مستوى المبادرة التطوعية بأربعة (04) فقرات؛

– المحور الثالث: أثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية على تنمية الموارد البشرية

يشتمل هذا المحور على 30 فقرة تلخص مضمون خمسة متغيرات فرعية وهي: التدريب و تنمية الكفاءات البشرية باثنتي عشر (12) فقرة ، تنمية المسار الوظيفي بثلاثة (03) فقرات، التحفيز على السلوك الأخلاقي بأربعة (04) فقرات، تقييم أداء العاملين بخمسة (05) فقرات، الصحة والسلامة المهنية بستة (06) فقرات، ونلخص من خلال الجدول أدناه أرقام فقرات كل محور من محاور الدراسة كالتالي:

جدول رقم 21: تقسيم الفقرات بين المحاور الثلاثة للاستبيان .

رقم المحور	اسم المحور	أرقام فقرات المحور	عدد فقرات المحور
01	التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية	22-01	22
02	مستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية	37-23	15
03	أثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية على تنمية مواردها البشرية	67-38	30

المصدر: من إعداد الباحث .

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان

1. صدق الاستبيان: تم اختبار صدق محتوى الاستبيان من خلال إخضاعه لآراء أساتذة محكمين من جامعتين جزائريتين وهما: جامعة سوق أهراس، جامعة أم البواقي (لاحظ الملحق رقم 02) وذلك بغية التدقيق في فقراته من حيث تناسبها و مضمون المحاور، وأيضا من ناحية تبسيطها لغويا لضمان انسيابها وفهمها من طرف المستجوب، مع اقتراح فقرات اضافية مهمة تدعم ترابط المحاور من جهة و تقيس متغيرات دراستنا من حيث ابراز كيفية تأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية، وبالاحتكام إلى ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم تم تعديل الصياغة في بعض فقرات الاستبيان، بإضافة و حذف بعض الفقرات إلى أن وصلنا في

الختم إلى الشكل النهائي للاستبيان والذي يتكون من 67 فقرة بعدما كان يحتوي على 77 فقرة قبل التعديل، ولمعرفة طبيعة التوزيع استعملنا اختبار Kolmogorov-Smirnov (لاحظ الملحق رقم 03) حيث وجدنا من خلاله كما هو موضح في الجدول أدناه أن مستوى الدلالة بالنسبة للمحاور الثلاثة يساوي على التوالي: 0.021، 0.016، 0.026 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي بما يقودنا إلى استخدام معامل سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (استراتيجية المسؤولية الاجتماعية) و المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) انطلاقا من المحاور الثلاثة للاستمارة.

جدول رقم 22: اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة نوع التوزيع.

البيان	Kolmogorov-Smirnov ^d			Shapiro-Wilk		
	الإحصائيات	حجم العينة	مستوى الدلالة	الإحصائيات	حجم العينة	مستوى الدلالة
المحور 1	.095	104	.021	.969	104	.017
المحور 2	.098	104	.016	.966	104	.009
المحور 3	.093	104	.026	.979	104	.106

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss19.

وللتأكد من الصدق البنائي للاستبيان اعتمدنا على حساب معاملات الارتباط بين متغيرات كل محور من جهة والارتباط بين المحاور الثلاثة في حد ذاتها من جهة أخرى، وكذلك الارتباط بين كل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم 23: معامل ارتباط سبيرمان فيما بين المؤشرات المكونة لكل محور، وفيما بين المحاور الثلاثة.

البيان	الارتباط			
المحور الأول	نوع الارتباط	الرسالة	الأهداف العامة	الثقافة التنظيمية
الرسالة		1.000	.769**	.654**
الأهداف العامة		.769**	1.000	.316**
الثقافة		.654**	.316**	1.000
الشعار				.511**

				ارتباط سيرمان	التنظيمية
1.000	.663**	.397**	.511**		الشعار
مستوى المبادرة التطوعية	المستوى التكفي	المستوى الدفاعي	المستوى المانع		المحور الثاني
.682**	.894**	.282**	1.000		المستوى المانع
.210*	.342**	1.000	.282**		المستوى الدفاعي
.699**	1.000	.342**	.894**		المستوى التكفي
1.000	.699**	.210*	.682**		مستوى المبادرة التطوعية
الصحة و السلامة المهنية	تقييم أداء العاملين	التحفيز على السلوك الأخلاقي	تنمية المسار الوظيفي		المحور الثالث
.206*	.778**	.274**	.421**		التدريب و تنمية الكفاءات البشرية

.626**	.378**	.023	1.000	.421**	تنمية المسار الوظيفي
.023	.354**	1.000	.023	.274**	التحفيز على السلوك الأخلاقي
.135	1.000	.354**	.378**	.778**	تقييم أداء العاملين
1.000	.135	.023	.626**	.206*	الصحة و السلامة المهنية
الدرجة الكلية للاستبيان		المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
.962**		.902**	.864**	1.000	المحور الأول
.943**		.801**	1.000	.864**	المحور الثاني
.921**		1.000	.801**	.902**	المحور الثالث

**دالة عند مستوى 0.01

*دالة عند مستوى 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss19 للعينة المدروسة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه بأن معاملات ارتباط المتغيرات المكونة لكل محور فيما بينها محصورة بين القيمة الدنيا 0.206 و القيمة العليا 0.894، وكذلك معاملات ارتباط المحاور فيما بينها و مع الدرجة الكلية للاستبيان محصورة بين القيمة الدنيا 0.801 و القيمة العليا 0.962، وهي معاملات قوية ذلك أنها تفوق في مجملها قيمة 0.60 كحد أدنى مقبول للارتباط.

2. ثبات الاستبيان:

يتضح لنا من الجدول أدناه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ عالية بالنسبة للمحاور الثلاثة وهو ما يشير إلى وجود انسجام داخلي قوي بين الفقرات المكونة لكل محور، فبالنسبة للمحور الأول والذي يتكون من 22 فقرة فقد بلغت قيمته 0.842 (لاحظ الملحق رقم 04)، بينما قدرت هذه القيمة في المحور الثاني والمكون من 15 فقرة بـ: 0.802 (لاحظ الملحق رقم 05)، أما في المحور الثالث والمشكل من 30 فقرة فقد وصلت قيمة معامل ألفا كرونباخ فيه إلى 0.823 (لاحظ الملحق رقم 06)، أما بخصوص قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ العام فقد بلغ 0.937 (لاحظ الملحق رقم 07) وهو ما يؤكد على أن الاتساق الداخلي لإجابات المستجوبين حول 67 فقرة قوي جدا لتجاوزه القيمة الدنيا 0.6 لمعامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم 24: معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة الانسجام داخل فقرات الاستبيان.

الرقم	المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
01	التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية	0.842
02	مستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية	0.802
03	أثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية على تنمية الموارد البشرية	0.823
	معامل الثبات ألفا كرونباخ العام	0.937

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19 لبيانات الاستبيان .

و باستخدام طريقة التجزئة النصفية (لاحظ الملحق رقم 08) قسمت فقرات الاستبيان إلى نصفين a و b، ومن خلال المعطيات الموضحة في الجدول أدناه يتضح لنا أن قيمة الارتباط بواسطة ألفا كرونباخ بينهما قوية بحيث تساوي 0.888 ذلك أنها تفوق قيمة 0.80 كحد أدنى مقبول للارتباط بين النصفين، ومن جهة أخرى بلغ معامل سييرمان- براون للنصفين معا قيمة 0.941، كما بلغ معامل غوتمان قيمة 0.940 وهما قيمتين قويتين تشيران إلى درجة عالية من موثوقية اعتماد نتائج الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و الإجابة عن أسئلته.

جدول رقم 25: قياس ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

إحصائيات معامل الثبات			البيان
0.887	القيمة	النصف 1	ألفا كرونباخ
34 ^a	عدد الفقرات		
0.876	القيمة	النصف 2	
33 ^b	عدد الفقرات		
67	مجموع عدد الفقرات		
0.888			الارتباط بين النصفين
0.941	متساوي المدى		معامل سبيرمان-براون
0.941	غير متساوي المدى		
0.940			معامل غوتمان

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة على مخرجات برنامج spss 19.

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي

اعتمدنا في معالجة بيانات الدراسة الميدانية على برنامج SPSS 19 " برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، ومن بين الأدوات الإحصائية التي توافق دراستنا استخدمنا ما يلي:

- 1- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المنوال)؛
- 2- اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة نوع التوزيع؛
- 2- اختبار الثبات من خلال الاستعانة بألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان؛
- 3- اختبار صدق فقرات الاستبيان باستخدام معامل ارتباط سبيرمان؛
- 4- طريقة الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (استراتيجية المسؤولية الاجتماعية) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)؛
- 5- اختباري مان ويتني و ويلكوكسون لاختبار دلالة الفروق المعنوية بالنسبة لمتغير الجنس؛
- 6- اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية بالنسبة لباقي المتغيرات (العمر، الخبرة، قسم الانتماء الإداري).

رابعا: المقابلة

وظفنا هذه الطريقة باعتبارها وسيلة فعالة لجمع البيانات وتحصيل المعلومات في الحالات التي يصعب على الباحث اتقاؤها من المصادر الجاهزة،¹ وذلك بالاستناد على طريقة المحادثة المباشرة مع بعض الإداريين لحل مشكلة الدراسة و ضبط صياغة الفرضيات، و تخضع المقابلة في تصنيفها إما للهدف من إجرائها، أو للموقف الذي يكون فيه الباحث، أو لشريحة الأفراد المبحوثين.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتضمن الشق الأول من الاستمارة المعتمدة في دراستنا الميدانية على البيانات الشخصية للعينة وخصائصها، بينما يشتمل الشق الثاني من الاستمارة على ثلاثة محاور تقيس من خلالها بعدي استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية، ومستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية)، ومدى تأثيرهما على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة بخصوص التدريب و تنمية الكفاءات البشرية، تنمية المسار الوظيفي، التحفيز على السلوك الأخلاقي، تقييم العاملين، و الصحة و السلامة المهنية.

المطلب الأول: تحليل البيانات الأساسية للعينة وخصائصها

تم التركيز في تحليل البيانات الشخصية للمستجوبين على أربعة خصائص أساسية تمثل فيما يلي: الجنس، العمر، الخبرة، و قسم الانتماء الإداري، بحيث يلخص لنا الملحق رقم 09 تحليل البيانات الأساسية للعينة وخصائصها كما سنوضحه في الشروحات التالية:

الفرع الأول: تحليل بيانات العينة وفقا لمتغير الجنس

يتضح لنا من خلال جدول توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الجنس أن أفراد عينة الدراسة موزعة بالتساوي بين فئة الذكور و فئة الإناث بنسبة 50% بما يعادل 52 إداري لكل منهما، ويمكن تفسير ذلك بممارسة العدالة و تكافؤ فرص التوظيف بين الجنسين على مستوى إدارة الموارد البشرية و تقلدها مناصب إدارية مختلفة حسب الشروط الواجب توافرها في المنصب الإداري المشغول من حيث الكفاءة والمهارة المطلوبة، وذلك بإعطاء المرأة مكانة هامة في المشاركة الإدارية لتسيير شؤون هذا القطاع الاستراتيجي.

¹ - علي لزعر، منهجية لطلبة الاقتصاد و التجارة و التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 181-182.

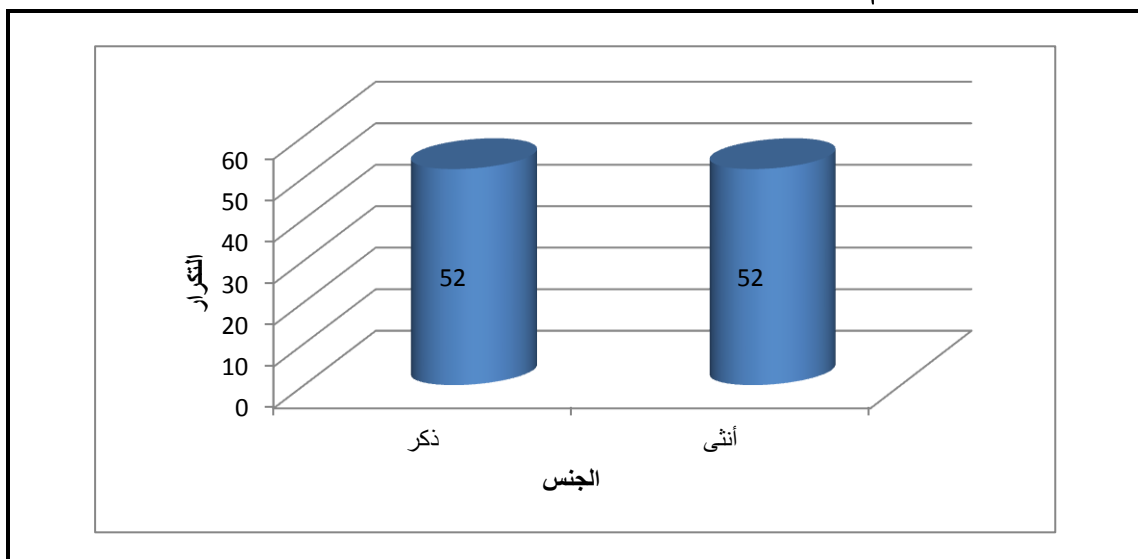
جدول رقم 26: توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	52	%50
أنثى	52	%50
المجموع	104	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19.

نلخص مضمون الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 47: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19.

الفرع الثاني: تحليل بيانات العينة وفقا لمتغير العمر

نلاحظ من خلال جدول التوزيع العمري لمفردات عينة الدراسة أن الفئة الثانية من 30 إلى 39 سنة و الفئة الثالثة من 40 إلى 50 سنة لهما أكبر توزيع بنسبة 29.8% و بتكرار 31 عامل لكل واحدة منهما، في حين ترتب بعدهما الفئتين المتبقيتين وهما الفئة الأولى لأقل من 30 سنة و الفئة الرابعة لأكثر من 51 سنة بنسبة 20.2% و بتكرار 21 عامل لكل واحدة منهما، و هو ما يدل على أن الخبرة و المهارة البشرية مطلوبتين بشكل كبير في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة بشكل خاص و القطاع الالكتروني بشكل عام، ذلك أن الأفراد العاملين فيها دون مستوى الثلاثين سنة من العمر يفتقرون نوعا ما للخبرة الكافية لأداء الوظائف الإدارية على أحسن وجه، و التميز بالتفكير الاستراتيجي الناضج في بناء خطط مستقبلية بشأن إدماج مبادئ الاستدامة في الوظائف العادية لمؤسساتهم، و هو الأمر الذي

يقابله التراجع في مردود أداء فئة الأفراد العاملين الذي يفوق سنهم 51 سنة على اعتبار أنهم قدموا طيلة مسارهم الوظيفي جهود فردية و جماعية كبيرة تنعكس عليهم بالتعب و تآكل قدراتهم الإدارية مع مرور الوقت، بما يجعلهم يفكرون مليا في التقاعد المبكر أو التقاعد العادي من دون التركيز على الابداع الإداري و البحث عن سبل تطوير استراتيجية متكاملة للمسؤولية الاجتماعية بما يخدم تحسين الأداء الوظيفي وترقية قدرات العاملين، ولذلك نجد أن الأفراد العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة محل اهتمام و تركيز أكبر من طرف إدارة الموارد البشرية في بلوغهم المراكز الإدارية العليا خاصة وأن لهم تجربة مقبولة من الناحية المهنية، كما أنهم يمتازون بالاستقرار الوظيفي مقارنة بزملائهم الذين ينتمون إلى الفئتين السابقتين من حيث رغبتهم في العمل بأكثر جدية مع إمكانية استفادتهم من نقل خبرات زملائهم قبل إحالتهم على التقاعد .

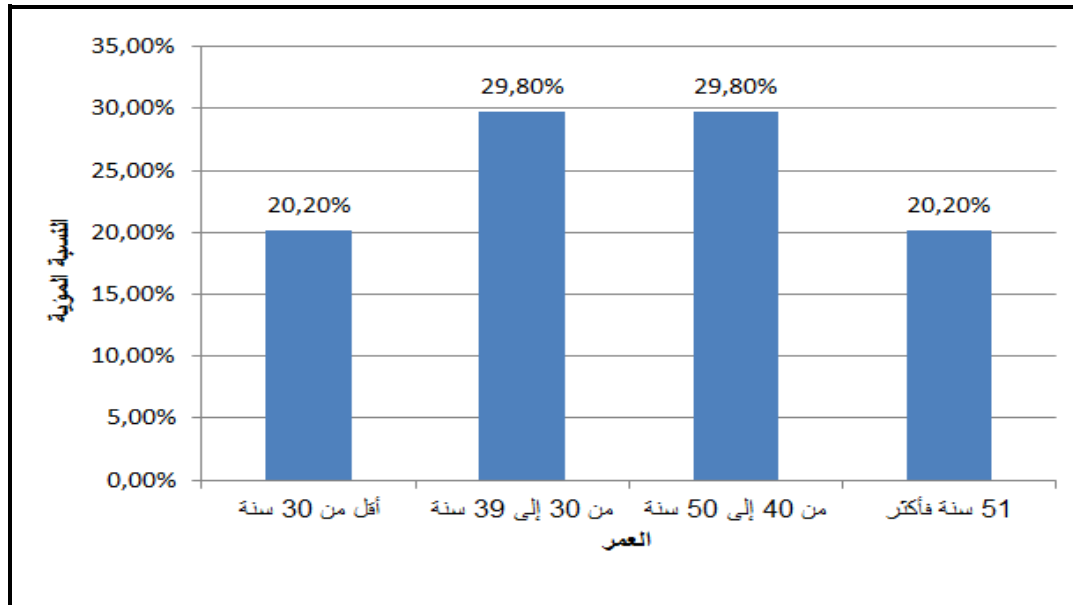
جدول رقم 27: توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	21	20.2%
من 30 إلى 39 سنة	31	29.8%
من 40 إلى 50 سنة	31	29.8%
51 سنة فأكثر	21	20.2%
المجموع	104	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19.

نلخص مضمون الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 48: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19.

الفرع الثالث: تحليل بيانات العينة وفقا لمتغير الخبرة

لقد تم تقسيم أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المكتسبة للأفراد الإداريين في المؤسسات محل الدراسة إلى أربعة فئات رئيسية: الفئة الأولى ترتب ثانيا وهي التي تقل خبرة أفرادها عن 06 سنوات ويقدر عددها بـ: 30 عامل بما يقابل نسبة 28.8%، بينما ترتب الفئة الثانية أولا و تضم الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و 10 سنوات وقد بلغ عددهم 32 عامل بنسبة 30.8%، في حين يقل عنهم الإداريين الموجودين ضمن الفئة الثالثة والذين تمتد خبرتهم بين 11 و 15 سنة بحيث يقدر عددهم بـ: 19 عامل بنسبة 18.3% و تصنف هذه الفئة في المرتبة الأخيرة، أما بخصوص الفئة الرابعة والتي تصنف ثالثا فقد تجاوزت خبرة أفرادها 16 سنة لتزيد بذلك عن خبرة الفئة السابقة لها وتصل إلى 23 عامل بنسبة 22.1%، وانطلاقا من تحليل هذا التوزيع يتم التأكيد على مراعاة الخبرة الإدارية في تسيير شؤون المؤسسات المعنية لمواكبة التغيرات الحاصلة في السوق الالكترونية و التحكم بشكل أكبر في متطلبات المسؤولية الاجتماعية.

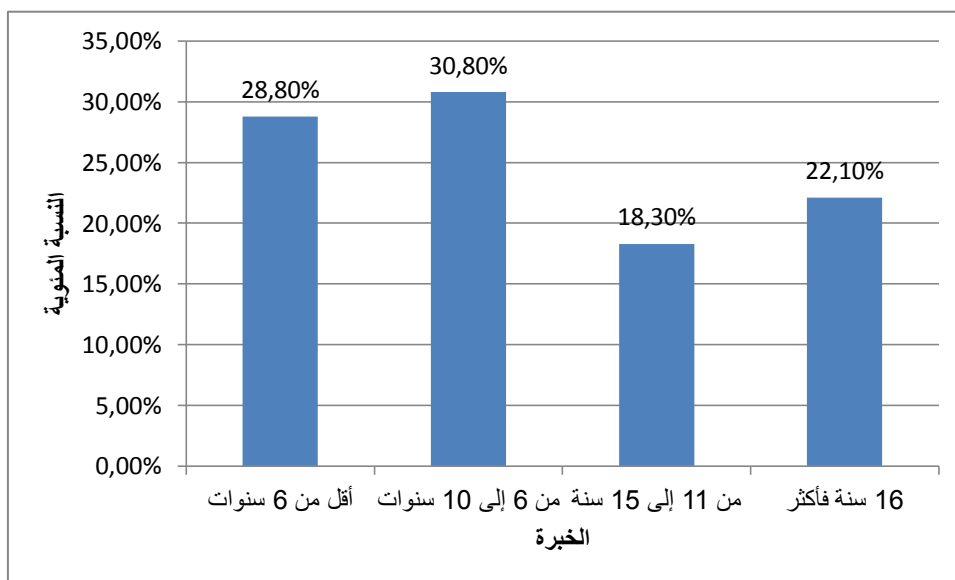
جدول رقم 28: توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 6 سنوات	30	28.8%
من 6 إلى 10 سنوات	32	30.8%
من 11 إلى 15 سنة	19	18.3%
16 سنة فأكثر	23	22.1%
المجموع	104	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19.

نلخص مضمون الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 49: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19.

الفرع الرابع: تحليل بيانات العينة وفقا لمتغير قسم الانتماء الإداري

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أدناه أن أعلى نسبة في الطاقم الإداري للعينة المدروسة نجدها في قسم الإنتاج و المتمثلة في نسبة 24% بتكرار قدره 25 فرد إداري و هو ما يوحي بأهمية تسيير شؤون الوظيفة الانتاجية بالنسبة للمؤسسات المعنية لخلق المناخ التفاعلي في العمل بين الأفراد وضمان التناسق الإنتاجي بهدف التحسين

المستمر لجودة المنتج و التقليل من امكانية حدوث الأخطاء، أما في المرتبة الثانية نجد الإدارة العامة بنسبة 22.1% بما يقابل 23 إداري بحيث يتم في كنفها تركيز الاهتمام على صياغة الخطط الاستراتيجية و التشغيلية لتأهيل و تنمية الموارد البشرية القادرة على القيام بمهامها الإنتاجية، التسويقية، و المالية وغيرها، أما في المرتبة الثالثة نجد إدارة العلاقات العامة بنسبة 18.3% و التي تعادل 19 إداري وفي سياق ذلك تجدر الإشارة إلى أن إدارة العلاقات العامة تكفل بناء نظام اجتماعي متوازن يجمع بين الأطراف ذات المصلحة ويحقق أهدافها من خلال تلبية احتياجاتها، مع العمل على كسب رهان ترقية و تمتين العلاقة بين الأفراد العاملين و إدارتهم، بينما نجد في المرتبة الرابعة إدارة الموارد البشرية بنسبة 13.5% و بتكرار 14 إداري بحيث تتجلى المهام الموكلة إليها في ارساء عدالة جذب واختيار الموظفين، تدريبهم، تقييم أدائهم ومكافأتهم وكذا ترسيخ قيم الولاء التنظيمي فيما بينهم، بعيدا عن مشاكل الاغتراب الوظيفي وتغليب المصلحة الذاتية على حساب المصلحة العامة، و ترتب خامسا إدارة التسويق بنسبة 11.5% بما يقابل 12 إداري تسهر من خلالها المؤسسات محل الدراسة على انجاح عملية تصريف منتجاتها الالكترونية إلى المستهلكين بأسعار تنافسية ومعقولة مع ضمان خدمات ما بعد البيع، وأخيرا نجد إدارة الشؤون المالية و المحاسبية في المرتبة السادسة بنسبة 10.6% بما يعادل 11 إداري على اعتبار أن وظيفتها الرئيسية تلخص في توفير الموارد المالية اللازمة و التمويل الكافي لتغطية احتياجات ونفقات مختلف الوظائف بما في ذلك أجور و مستحقات العاملين.

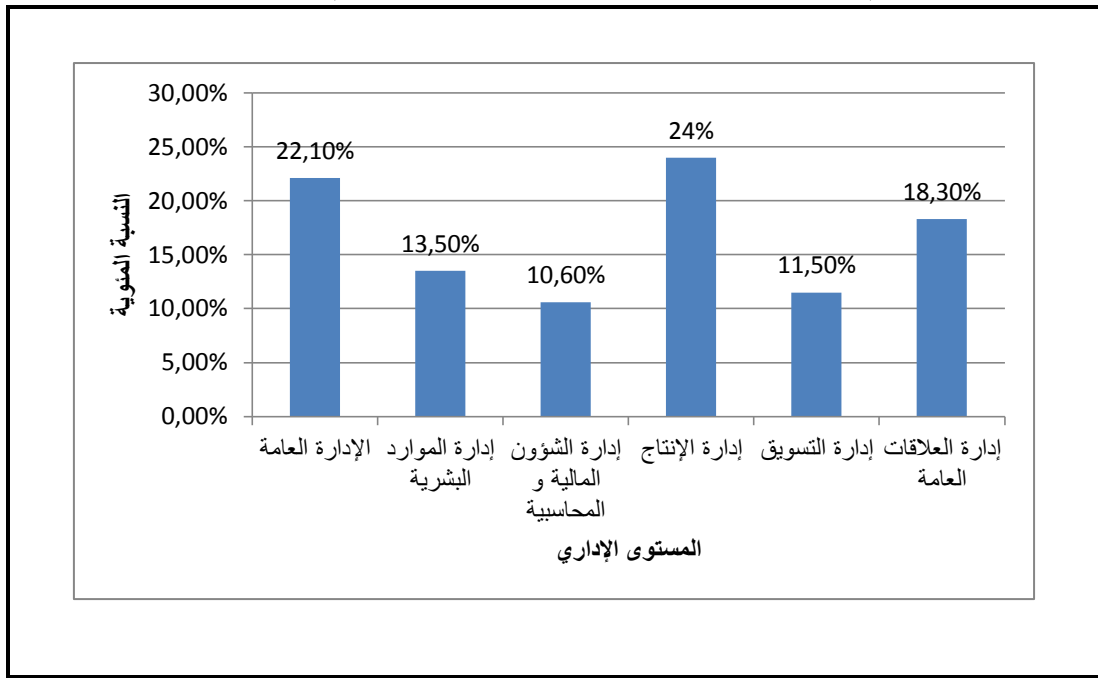
جدول رقم 29: توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير قسم الانتماء الإداري.

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
22.1%	23	الإدارة العامة
13.5%	14	إدارة الموارد البشرية
10.6%	11	إدارة الشؤون المالية و المحاسبية
24%	25	إدارة الإنتاج
11.5%	12	إدارة التسويق
18.3%	19	إدارة العلاقات العامة
100%	104	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19.

نلخص مضمون الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 50: خصائص عينة الدراسة حسب متغير قسم الانتماء الإداري.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محاور الاستبيان

من أجل تحليل فقرات المحاور الثلاثة لاستبيان الدراسة الميدانية، اعتمدنا على حساب متوسطاتها الحسابية و انحرافاتها المعيارية بغية التعرف على أهميتها من حيث ترتيبها ومدى التشتت أو التباعد في إجابات الأفراد المستجوبين بخصوص المتغيرات المكونة لكل محور من المحاور الثلاثة للاستبيان.

الفرع الأول: تحليل الإجابات لفقرات المحور الأول

نعرض فيما يلي مضمون البعد الأول من الاستمارة والمتعلق بالتوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة في الجدول التالي (لاحظ الملحق رقم 10).

جدول رقم 30: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المتعلق بالتوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

رقم الفقرة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق بشدة		المتوسط الحسابي لكل الفقرات	درجة الموافقة
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
قوية	4.368											
	الرسالة											
	01	00	00	00	00	09	8.7	50	48.1	45	43.3	
	02	00	00	00	00	07	6.7	47	45.2	50	48.1	
	03	00	00	00	00	09	8.7	41	39.4	54	51.9	
	04	00	00	00	00	05	4.8	34	32.7	65	62.5	
	05	00	00	00	00	01	01	64	61.5	39	37.5	
	06	00	00	00	01	05	4.8	50	48.1	48	46.2	
	07	00	00	00	00	05	4.8	66	63.5	33	31.7	
	الأهداف العامة											
	08	00	00	00	00	03	2.9	67	64.4	34	32.7	
	09	00	00	00	00	00	00	54	51.9	50	48.1	
	10	00	00	00	00	06	5.8	49	47.1	49	47.1	
	11	00	00	00	00	09	08.7	40	38.5	55	52.9	
	12	00	00	00	00	05	4.8	33	31.7	66	63.5	
	13	00	00	00	00	01	01	64	61.5	39	37.5	
	الثقافة التنظيمية											
	14	00	00	00	01	05	04.8	50	48.1	48	46.2	
	15	00	00	00	00	08	7.7	64	61.5	32	30.8	
	16	00	00	00	00	03	2.9	67	64.4	34	32.7	
	17	00	00	00	00	04	3.8	77	74	23	22.1	
	الشعار											
18	00	00	00	00	05	4.8	69	66.3	30	28.8		
19	00	00	00	00	05	4.8	76	73.1	23	22.1		
20	00	00	00	00	03	2.9	51	49	50	48.1		
21	00	00	00	03	00	2.9	65	62.5	36	34.6		
22	00	00	00	00	07	6.7	42	40.4	55	52.9		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات 19 spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الأول المتعلق بالتوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بلغت قيمته 4.368 وهي تقابل درجة موافقة قوية مقارنة بمقياس

التحليل المعتمد، وبالنسبة للمتغير الأول (الرسالة) لم يشهد المستوى الأول من مقياس ليكارت الخماسي لا أوافق بشدة أي تكرار من طرف المستجوبين، بينما اكتفى المستوى الثاني لا أوافق بتكرار واحد متعلق بالفقرة رقم 06 (تتسم التقارير السنوية بالشفافية في توفير المعلومات الصحيحة لأصحاب المصلحة)، في حين احتلت بالفقرة رقم 01 (رسالة المؤسسة واضحة المعالم و محددة للقيم و الالتزامات تجاه الأفراد العاملين و المجتمع ككل) في المستوى لا أدري تكرار يقدر ب: 09 تكرارات ما يعادل نسبة 8.7 %، وقد ارتبط أصغر تكرار داخل هذا المستوى (لا أدري) بالفقرة رقم 05 و المقدر بالعدد 1 (يحتوي الهيكل التنظيمي لمؤسستي على لجان مسؤولة على دعم صورتها الاجتماعية في بيئتها التنافسية)، و بخصوص المستوى الرابع أوافق فقد ظهر فيه أكبر تكرار مقارنة بالمستويات الأخرى لهذا المتغير وقد ارتبط بالفقرة رقم 07 (تفكر إدارة مؤسستي في تطوير نظام إداري متكامل للجودة، السلامة، و البيئة (QSE) بغية تحسين أداء العاملين) ما يقابل التكرار 66 بنسبة 63.5 %، بينما الفقرة 04 (تسهر إدارة مؤسستي على توفير مختصين لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية) فقد قابلها أصغر تكرار داخل المستوى الرابع ويقدر ب: 34 بنسبة 32.7 %، أما المستوى الخامس أوافق بشدة فقد استحوذت فيه الفقرة 04 على أكبر تكرار وهو 65 بنسبة 62.5 % ويمثل ثاني تكرار داخل المستويات ككل لمتغير الرسالة، أما أصغر تكرار للفقرات داخل المستوى الخامس نفسه فقد قابل الفقرة رقم 07 بتكرار 33 ما يعادل نسبة 31.7 %.

وفيما يتعلق بالمتغير الثاني (الأهداف العامة) لم يشهد المستويين الأول و الثاني لا أوافق بشدة و لا أوافق من مقياس ليكارت الخماسي أي تكرار من طرف المستجوبين، في حين شهدت الفقرة 11 (تتسم الأهداف الاجتماعية بالموضوعية و الانسجام مع باقي الأهداف الأخرى بما يؤدي إلى تحسين نتائج المؤسسة) في المستوى لا أدري تكرار يقدر ب: 09 تكرارات ما يعادل نسبة 8.7 %، وقد ارتبط أصغر تكرار في هذا المستوى و المقدر بالعدد 1 بالفقرة رقم 13 (تترجم الأهداف العامة للمسؤولية الاجتماعية إلى أهداف تشغيلية قابلة للتحقيق على المدى المتوسط و المدى القصير)، أما بخصوص المستوى الرابع أوافق فإن أكبر تكرار فيه و على مستوى متغير الأهداف العامة ككل ظهر في الفقرة رقم 08 (تنبثق الأهداف الاجتماعية في مؤسستنا من صميم الرسالة التي يؤمن بها كافة العاملون) بتكرار 67 ما يعادل نسبة 64.4 %، أما المستوى الخامس أوافق بشدة فقد استحوذت فيه الفقرة رقم 12 على ثاني تكرار داخل نفس المتغير يقدر ب: 66 بنسبة 63.5 %، أما أصغر تكرار في هذا المستوى فقد قابل الفقرة رقم 08 بتكرار 34 ما يعادل نسبة 32.7 %.

أما بخصوص المتغير الثالث (الثقافة التنظيمية) فلم يشهد المستوى الأول من مقياس ليكارت الخماسي لا أوافق بشدة أي تكرار من طرف المستجوبين، بينما أكتفى المستوى الثاني لا أوافق بتكرار واحد متعلق بالفقرة رقم 14 (تستمد منظومة القيم في مؤسستنا قوتها من ارضاء مختلف الأطراف ذات المصلحة)، في حين شهدت الفقرة 15 (يمثل الأفراد العاملون في مؤسستنا لمعاييرها الأخلاقية) لا أدري أكبر تكرار في هذا المستوى (لا أدري) يقدر ب: 08 تكرارات ما يعادل نسبة 7.7 %، وقد ارتبط أصغر تكرار في هذا المستوى و المقدر بالعدد 3 ما يعادل نسبة 2.9 % بالفقرة رقم 16 (تركز مؤسستنا على ترسيخ ثقافة الجودة في ممارسات عمالها)، أما بخصوص المستوى الرابع أوافق فإن أكبر تكرار فيه و على مستوى متغير الثقافة التنظيمية ككل ظهر في الفقرة رقم 17 (يمثل إنتاج منتجات ذات جودة عالية التزام أخلاقي في مؤسستنا) بتكرار 77 ما يعادل نسبة 74 %، أما المستوى الخامس أوافق بشدة فقد استحوذت فيه الفقرة رقم 14 (تستمد منظومة القيم في مؤسستنا قوتها من ارضاء مختلف الأطراف ذات المصلحة) على ثاني تكرار داخل نفس المتغير يقدر ب: 48 بنسبة 46.2 %، أما أصغر تكرار في هذا المستوى (أوافق بشدة) فقد قابل الفقرة رقم 17 بتكرار 23 ما يعادل نسبة 22.1 %.

و ختاماً بالنسبة للمتغير الرابع (الشعار) فلم يشهد المستوى الأول من مقياس ليكارت الخماسي لا أوافق بشدة أي تكرار من طرف المستجوبين، بينما أكتفى المستوى الثاني لا أوافق بثلاثة تكرارات متعلقة بالفقرة رقم 21 (يمنح شعار مؤسستنا معاني كثيرة عن سمعتها) ما يقابل نسبة 2.9 %، في حين شهدت الفقرة 22 (شعار مؤسستنا جذاب بالنسبة لمختلف الأطراف ذات المصلحة) بالنسبة للمستوى الثالث لا أدري تكرار يقدر ب: 07 تكرارات ما يعادل نسبة 6.7 %، أما بخصوص المستوى الرابع أوافق فإن أكبر تكرار فيه و على مستوى متغير الشعار ككل ظهر في الفقرة رقم 19 (يتوافق شعار مؤسستنا مع منظومة القيم في المجتمع) بتكرار 76 ما يعادل نسبة 73.1 %، أما المستوى الخامس أوافق بشدة فقد استحوذت فيه الفقرة رقم 22 على ثاني تكرار داخل نفس المتغير يقدر ب: 55 بنسبة 52.9 %، أما أصغر تكرار في هذا المستوى (أوافق بشدة) فقد قابل الفقرة رقم 19 بتكرار 23 ما يعادل نسبة 22.1 %.

أما بالنسبة للتحليل الكلي على مستوى الإجابات ككل لفقرات المحور الأول فإننا نلاحظ أن أكبر تكرار قد ارتبط بمتغير الثقافة التنظيمية وكان على المستوى الرابع (أوافق) لمقياس ليكارت بتكرار قدره 77 بما يعادل نسبة 74 % بالنسبة للفقرة 17 (يمثل إنتاج منتجات ذات جودة عالية التزام أخلاقي في مؤسستنا)، بينما ارتبط أصغر تكرار بمتغيري الرسالة و الثقافة التنظيمية و كان على المستوى الثاني (لا أوافق) لهما بتكرار واحد فقط وذلك بالنسبة

للفقرتين 06 (تسم التقارير السنوية بالشفافية في توفير المعلومات الصحيحة لأصحاب المصلحة) و 14 (تستمد منظومة القيم في مؤسستنا قوتها من ارضاء مختلف الأطراف ذات المصلحة) على التوالي.

أولاً: رسالة المؤسسات

تبين لنا النتائج الواردة في الجدول أدناه أن رسالة المؤسسات المعنية في ظل التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية كانت في مجملها تمتاز بدرجة موافقة قوية مع وجود بعض التفاوت في متوسطات الفقرات بحيث اقترنت الفقرة رقم 04 (تسهر إدارة مؤسستي على توفير مختصين لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية) بأعلى متوسط والذي بلغ 4.58 بمستوى موافقة عالية جداً، تليها الفقرة رقم 03 (تقترن المسؤولية الاجتماعية لمؤسستي في أداء رسالتها بالمساعدات المالية المقدمة لها من طرف الحكومة) بمتوسط حسابي يساوي 4.43 بمستوى موافقة عالية جداً، بينما رتبت الفقرة رقم 02 (كل الأفراد العاملين على دراية واسعة برسالة المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المحددة) ثالثاً بمتوسط حسابي يساوي 4.41 بمستوى موافقة عالية جداً، واحتلت الفقرة رقم 06 (تسم التقارير السنوية بالشفافية في توفير المعلومات الصحيحة لأصحاب المصلحة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4.39 بمستوى موافقة عادية، في حين حازت الفقرة رقم 05 (يحتوي الهيكل التنظيمي لمؤسستي على لجان مسؤولة على دعم صورتها الاجتماعية في بيئتها التنافسية) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 4.37 بمستوى موافقة عادية، أما الفقرة 01 (رسالة المؤسسة واضحة المعالم و محددة للقيم و الالتزامات تجاه الأفراد العاملين و المجتمع ككل) و الفقرة 07 (تفكر إدارة مؤسستي في تطوير نظام إداري متكامل للجودة، السلامة، و البيئة (QSE) بغية تحسين أداء العاملين) فقد انصفتا بدرجة موافقة متوسطة بلغ على التوالي القيمتين 4.35 و 4.27 بمستوى موافقة عادية وهو ما يستدعي الاهتمام بها أكثر كما سنبرزه في توصيات الدراسة، بينما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري و التي تراوحت بين القيمة الدنيا 0.504 و القيمة العليا 0.650 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة برسالة المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 31: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة برسالة المؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

الرسالة							البيان
07	06	05	04	03	02	01	الفقرات المقابلة
4.27	4.39	4.37	4.58	4.43	4.41	4.35	المتوسط الحسابي
0.544	0.630	0.504	0.586	0.650	0.617	0.635	الانحراف المعياري
7	4	5	1	2	3	6	الترتيب
متوسطة	قوية	قوية	قوية	قوية	قوية	متوسطة	درجة الموافقة
63.5	48.1	61.5	62.5	51.9	48.1	48.1	نسبة أكبر تكرار
أوافق	أوافق	أوافق	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	المستوى المختار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات 19 spss.

ثانيا: الأهداف العامة

تتماز النتائج الخاصة بالأهداف العامة للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة ببعض التفاوت في متوسطات فقراتها، بحيث اتصفت الفقرة رقم 12 (تستخدم الانترنت لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لبرامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة) بأعلى متوسط والذي بلغ 4.59 بمستوى موافقة عالية جدا، بينما اقترنت الفقرة 08 (تنبثق الأهداف الاجتماعية في مؤسستنا من صميم الرسالة التي يؤمن بها كافة العاملون) بأصغر متوسط حسابي يمتاز بدرجة موافقة متوسطة وقد بلغ القيمة 4.30 و هو ما يستدعي الاهتمام بهذه الفقرة أكثر كما سنبرزه في توصيات الدراسة، بينما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري والتي تراوحت بين القيمة الدنيا 0.502 و القيمة العليا 0.651 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بالأهداف العامة للمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 32: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالأهداف العامة للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

الأهداف العامة						البيان
13	12	11	10	09	08	الفقرات المقابلة
4.37	4.59	4.44	4.41	4.48	4.30	المتوسط الحسابي
0.504	0.585	0.651	0.601	0.502	0.519	الانحراف المعياري
5	1	3	4	2	6	الترتيب
قوية	قوية	قوية	قوية	قوية	متوسطة	درجة الموافقة
61.5	63.5	52.9	47.1	51.9	64.4	نسبة أكبر تكرار
أوافق	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق و أوافق بشدة	أوافق	أوافق	المستوى المختار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19.

ثالثا: الثقافة التنظيمية

تتماز النتائج الخاصة بالثقافة التنظيمية المسؤولة للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة في مجملها بدرجة موافقة متوسطة مع وجود بعض التفاوت في متوسطات الفقرات، ولقد بلغ أعلى متوسط حسابي القيمة 4.39 بمستوى موافقة عالية واقترن بالفقرة رقم 14 (تستمد منظومة القيم في مؤسستنا قوتها من ارضاء مختلف الأطراف ذات المصلحة)، في حين اتصف أصغر متوسط حسابي و الذي يساوي 4.18 بدرجة موافقة متوسطة وقد ارتبط بالفقرة رقم 17 (يمثل إنتاج منتجات ذات جودة عالية التزام أخلاقي في مؤسستنا)، وبالنظر لدرجة الموافقة المتوسطة للفقرات رقم 15، 16، 17 فإن ذلك يستدعي الاهتمام أكثر بها كما سنبرزه في توصيات الدراسة، بينما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري والتي تراوحت بين القيمة الدنيا 0.478 و القيمة العليا 0.630 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 33: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

الثقافة التنظيمية				البيان
17	16	15	14	الفقرات المقابلة
4.18	4.30	4.23	4.39	المتوسط الحسابي
0.478	0.519	0.578	0.630	الانحراف المعياري
4	2	3	1	الترتيب
متوسطة	متوسطة	متوسطة	قوية	درجة الموافقة
74	64.4	61.5	48.1	نسبة أكبر تكرار
أوافق	أوافق	أوافق	أوافق	المستوى المختار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات 19 spss.

رابعا: الشعار

توضح النتائج الخاصة بالشعار للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بأن درجة الموافقة في مجملها متوسطة مع وجود بعض التفاوت في متوسطات الفقرات، ولقد بلغ أعلى متوسط حسابي القيمة 4.46 بمستوى موافقة عالية و قد اقترن بالفقرة رقم 22 (شعار مؤسستنا جذاب بالنسبة لمختلف الأطراف ذات المصلحة)، في حين انصف أصغر متوسط حسابي و الذي يساوي 4.17 بدرجة موافقة متوسطة وقد ارتبط بالفقرة رقم 19 (يتوافق شعار مؤسستنا مع منظومة القيم في المجتمع)، وبالنظر لدرجة الموافقة المتوسطة للفقرات رقم 18، 19، 21 فإن ذلك يستدعي إعادة النظر في مضمونها بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة كما سنبرزه في توصيات الدراسة، بينما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري و التي تراوحت بين القيمة الدنيا 0.492 و القيمة العليا 0.622 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بالشعار للمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 34: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بشعار المؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

الشعار					البيان
22	21	20	19	18	الفقرات المقابلة
4.46	4.29	4.45	4.17	4.24	المتوسط الحسابي
0.622	0.618	0.555	0.492	0.531	الانحراف المعياري
1	3	2	5	4	الترتيب
قوية	متوسطة	قوية	متوسطة	متوسطة	درجة الموافقة
52.9	62.5	49	73.1	66.3	نسبة أكبر تكرار
أوافق بشدة	أوافق	أوافق	أوافق	أوافق	المستوى المختار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19.

الفرع الثاني: تحليل الإجابات لفقرات المحور الثاني

نعرض فيما يلي مضمون البعد الثاني من الاستمارة والمتعلق بمستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة في الجدول التالي (لاحظ الملحق رقم 11).

جدول رقم 35: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني المتعلق بمستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

رقم الفقرة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا أدري		لا أوافق		أوافق		الوسط الحسابي لكل الفقرات	درجة الموافقة	
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
قوية	4.338	المستوى الممانع											
		00	00	01	01	05	4.8	50	48.1	48	46.2	23	
		00	00	00	00	07	6.7	64	61.5	33	31.7	24	
		00	00	00	00	03	2.9	67	64.4	34	32.7	25	
		المستوى الدفاعي											
		00	00	00	00	05	4.8	48	46.2	51	49	26	
		00	00	02	1.9	06	5.8	41	39.4	55	52.9	27	
		00	00	00	00	04	3.8	31	29.8	69	66.3	28	
		00	00	00	00	01	01	64	61.5	39	37.5	29	
		المستوى التكيفي											
		00	00	01	01	05	4.8	50	48.1	48	46.2	30	
		00	00	01	01	07	6.7	65	62.5	31	29.8	31	
		00	00	00	00	03	2.9	67	64.4	34	32.7	32	
		00	00	00	00	05	4.8	75	72.1	24	23.1	33	
		مستوى المبادرة التطوعية											
		00	00	01	01	03	2.9	69	66.3	31	29.8	34	
		00	00	00	00	05	4.8	75	72.1	24	23.1	35	
		00	00	00	00	03	2.9	51	49	50	48.1	36	
00	00	03	2.9	00	00	65	62.5	36	34.6	37			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الثاني المتعلق بمستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بلغت قيمته 4.338 وهي تقابل درجة موافقة قوية مقارنة بمقياس التحليل المعتمد، وبالنسبة للمتغير الأول (المستوى الممانع) لم يشهد المستوى الأول من مقياس ليكارت الخماسي لا أوافق بشدة أي تكرار من طرف المستجوبين، بينما اكتفى المستوى الثاني لا أوافق بتكرار واحد متعلق بالفقرة رقم 23 (تركز إدارة المؤسسة على تعظيم الأرباح الاقتصادية على حساب الاعتبارات الاجتماعية)، في حين احتلت الفقرة رقم 24 (تعتبر الإدارة برامج المسؤولية الاجتماعية تكاليف اضافية تقع على عاتق المؤسسة) في المستوى لا أدري تكرار يقدر ب: 07 تكرارات ما يعادل نسبة 6.7 %، وقد ارتبط اصغر تكرار داخل هذا

المستوى (لا أدري) بالفقرة رقم 25 (لا تولى الإدارة أهمية لاستبدال عقود العمل المؤقتة بعقود العمل الدائمة) و المقدر بالعدد 03، و بخصوص المستوى الرابع أوافق فقد ظهر فيه أكبر تكرار مقارنة بالمستويات الأخرى لهذا المتغير وارتبط بالفقرة رقم 25 ما يقابل التكرار 67 بنسبة 64.4 %، بينما الفقرة رقم 23 فقد قابلها أصغر تكرار داخل المستوى الرابع ويقدر بـ: 50 تكرار بنسبة 48.1 %، أما المستوى الخامس أوافق بشدة فقد استحوذت فيه الفقرة 23 على أكبر تكرار وهو 48 بنسبة 46.2 % ويمثل ثاني تكرار داخل المستويات الخمسة لمقياس ليكارت ككل للمستوى الأول (المانع)، أما أصغر تكرار لل فقرات داخل المستوى الخامس نفسه فقد قابل الفقرة رقم 24 بتكرار 33 ما يعادل نسبة 31.7 %.

وفيما يتعلق بالمتغير الثاني (المستوى الدفاعي) لم يشهد المستوى الأول من مقياس ليكارت الخماسي لا أوافق بشدة أي تكرار من طرف المستجوبين، في حين شهدت الفقرة رقم 27 (تعتبر مبادرات المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية محدودة بما يتطابق مع المتطلبات القانونية فقط) في المستوى الثاني لا أوافق بتكرار يقدر بـ: 02 تكرارات ما يعادل نسبة 1.9 %، أما في المستوى الثالث لا أدري فقد اكتفت الفقرة رقم 27 بتكرار قدره 06 بما يعادل نسبة 5.8 %، و بخصوص المستوى الرابع أوافق فإن أكبر تكرار فيه كان من نصيب الفقرة رقم 29 (تحدد شروط المنافسة المبادرات التي تقوم بها المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية) بتكرار قدره 64 بنسبة 61.5 % وكان أصغر متعلق بالفقرة رقم 28 (تركز المؤسسة جهودها التنافسية باستخدام برامج المسؤولية الاجتماعية للحفاظ على سمعتها) بتكرار يساوي 31 بنسبة 29.8 %، أما في المستوى الخامس أوافق بشدة فقد استحوذت فيه الفقرة رقم 28 على أكبر تكرار داخل متغير المستوى الدفاعي ككل بتكرار قدره 69 ما يعادل نسبة 66.3 %، أما أصغر تكرار في هذا المستوى فقد قابل الفقرة رقم 29 بتكرار 39 ما يعادل نسبة 37.5 %.

أما بخصوص المتغير الثالث (المستوى التكميلي) فلم يشهد المستوى الأول من مقياس ليكارت الخماسي لا أوافق بشدة أي تكرار من طرف المستجوبين، بينما اكتفى المستوى الثاني لا أوافق بتكرار واحد متعلق بالفقرة رقم 30 (يتجاوز الدور الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسة الإطار القانوني الذي ينظم نشاطها)، في حين شهدت الفقرة 31 (تتمثل برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الاستجابة للجوانب الاقتصادية) تكرار قدره 07 في المستوى لا أدري ما يعادل نسبة 6.7 %، وقد ارتبط أصغر تكرار في هذا المستوى و المقدر بالعدد 3 ما يعادل نسبة 2.9 % بالفقرة رقم 32 (تخصص الإدارة المبالغ المالية الكافية لتمويل الجوانب الأخلاقية للمؤسسة)، أما بخصوص المستوى الرابع أوافق فإن أكبر تكرار فيه و على مستوى متغير المستوى التكميلي ككل ظهر في الفقرة رقم 33 (تتوافق البرامج

الاجتماعية للمؤسسة مع أعراف و قيم مجتمع الذي تنشط فيه) بتكرار 75 ما يعادل نسبة 72.1 %، أما المستوى الخامس أوافق بشدة فقد استحوذت فيه الفقرة رقم 30 على ثاني تكرار داخل نفس المتغير يقدر بـ: 48 بنسبة 46.2 %، أما أصغر تكرار في هذا المستوى (أوافق بشدة) فقد قابل الفقرة رقم 33 بتكرار 24 ما يعادل نسبة 23.1 %.

و ختاماً بالنسبة للمتغير الرابع (مستوى المبادرة التطوعية) فلم يشهد المستوى الأول من مقياس ليكارت الخماسي لا أوافق بشدة أي تكرار من طرف المستجوبين، بينما اكتفى المستوى الثاني لا أوافق بثلاثة تكرارات متعلقة بالفقرة رقم 37 (تتسم مبادرات المسؤولية الاجتماعية بالمرونة للاستجابة لمختلف المواقف التنافسية) ما يقابل نسبة 2.9 % وكان أصغر تكرار في هذا المستوى متعلق بالفقرة 34 ممثل في تكرار واحد فقط، في حين انصفت الفقرة 35 (تبادر إدارة المؤسسة لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين أداء الأفراد العاملين فيها) بالنسبة للمستوى الثالث لا أدري بأكثر تكرار في هذا المستوى ويقدر بـ: 05 تكرارات بما يعادل نسبة 4.8 %، أما بخصوص المستوى الرابع أوافق فإن أكبر تكرار فيه و على مستوى متغير مستوى المبادرة التطوعية ككل فقد ظهر في الفقرة رقم 35 بتكرار قدره 75 ما يعادل نسبة 72.1 %، أما في المستوى الخامس أوافق بشدة فقد استحوذت فيه الفقرة رقم 36 على ثاني تكرار داخل نفس المتغير (مستوى المبادرة التطوعية) و الذي يقدر بـ: 50 تكرار ما نسبته 48.1 %، أما أصغر تكرار في هذا المستوى (أوافق بشدة) فقد قابل الفقرة رقم 35 بتكرار قدره 24 ما يعادل نسبة 23.1 %.

أما بالنسبة للتحليل الكلي على مستوى الإجابات ككل لفقرات المحور الثاني فإننا نلاحظ أن أكبر تكرار قد ارتبط بالمتغيرين: المستوى التكيفي و مستوى المبادرة التطوعية وكان على المستوى الرابع (أوافق) لمقياس ليكارت بتكرار قدره 75 بما يعادل نسبة 72.1 % لكل منهما وذلك بالنسبة الفقرتين 33 و 35، بينما ارتبط أصغر تكرار بالمتغيرات التالية: المستوى المانع، المستوى التكيفي و مستوى المبادرة التطوعية و كان على المستوى الثاني (لا أوافق) لها بتكرار واحد فقط وذلك بالنسبة لفقرات التالية على الترتيب: 23 (تركز إدارة المؤسسة على تعظيم الأرباح الاقتصادية على حساب الاعتبارات الاجتماعية) و الفقرة 30 (يتجاوز الدور الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسة الإطار القانوني الذي ينظم نشاطها)، وكذلك الفقرة 34 (تتخذ إدارة المؤسسة قرارات اجتماعية واسعة لخدمة شرائح المجتمع المختلفة).

أولاً: المستوى الممانع

توضح النتائج الخاصة بالمستوى الممانع للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بأن درجة الموافقة في مجملها متوسطة مع وجود بعض التفاوت في متوسطات الفقرات، ولقد بلغ أعلى متوسط حسابي القيمة 4.39 بمستوى موافقة قوية واقترن بالفقرة رقم 23 (تركز إدارة المؤسسة على تعظيم الأرباح الاقتصادية على حساب الاعتبارات الاجتماعية)، في حين اتصف أصغر متوسط حسابي والذي يساوي 4.25 بدرجة موافقة متوسطة وقد ارتبط بالفقرة رقم 24 (تعتبر الإدارة برامج المسؤولية الاجتماعية تكاليف اضافية تقع على عاتق المؤسسة)، وبالنظر لدرجة الموافقة المتوسطة للفقرتين رقم 24، 25 فإن ذلك يستدعي إعادة النظر في مضمونهما بالنسبة للمؤسسات كما سنبرزه في توصيات الدراسة، بينما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري والتي تراوحت بين القيمة الدنيا 0.519 والقيمة العليا 0.630 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بالمستوى الممانع للمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 36: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالمستوى الممانع في

ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

المستوى الممانع			البيان
25	24	23	الفقرات المقابلة
4.30	4.25	4.39	المتوسط الحسابي
0.519	0.570	0.630	الانحراف المعياري
2	3	1	الترتيب
متوسطة	متوسطة	قوية	درجة الموافقة
64.4	61.5	48.1	نسبة أكبر تكرار
أوافق	أوافق	أوافق	المستوى المختار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19.

ثانياً: المستوى الدفاعي

تمتاز النتائج الخاصة بالمستوى الدفاعي للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمتوسط حسابي قوي مع وجود بعض التفاوت في متوسطات الفقرات، بحيث اتصفت الفقرة رقم 28 (تركز المؤسسة جهودها التنافسية باستخدام برامج المسؤولية الاجتماعية للحفاظ على سمعتها) بأعلى متوسط والذي بلغ 4.63 بمستوى موافقة قوية، بينما اقتربت الفقرة 29 (تحدد شروط المنافسة المبادرات التي تقوم بها المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية) بأصغر متوسط حسابي بلغت قيمته 4.37 و بدرجة موافقة قوية أيضاً، فيما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري والتي تراوحت

بين القيمة الدنيا 0.504 و القيمة العليا 0.693 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بالمستوى الدفاعي للمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 37: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالمستوى الدفاعي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

المستوى الدفاعي				البيان
29	28	27	26	الفقرات المقابلة
4.37	4.63	4.43	4.44	المتوسط الحسابي
0.504	0.561	0.693	0.588	الانحراف المعياري
4	1	3	2	الترتيب
قوية	قوية	قوية	قوية	درجة الموافقة
61.5	66.3	52.9	49	نسبة أكبر تكرار
أوافق	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	المستوى المختار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19.

ثالثا: المستوى التكيفي

تمتاز النتائج الخاصة بالمستوى التكيفي للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة في مجملها بدرجة موافقة متوسطة مع وجود بعض التفاوت في متوسطات الفقرات، ولقد بلغ أعلى متوسط حسابي القيمة 4.39 بمستوى موافقة قوية واقترن بالفقرة رقم 30 (يتجاوز الدور الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسة الإطار القانوني الذي ينظم نشاطها)، في حين اتصف أصغر متوسط حسابي و الذي يساوي 4.18 بدرجة موافقة متوسطة وقد ارتبط بالفقرة رقم 33 (تتوافق البرامج الاجتماعية للمؤسسة مع أعراف و قيم مجتمع الذي تنشط فيه)، وبالنظر لدرجة الموافقة المتوسطة للفقرات رقم 31، 32، 33 فإن ذلك يستدعي الاهتمام أكثر بها كما سنبزّه في توصيات الدراسة، بينما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري و التي تراوحت بين القيمة الدنيا 0.498 و القيمة العليا 0.630 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بالمستوى التكيفي للمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 38: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالمستوى التكميني في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

المستوى التكميني				البيان
33	32	31	30	الفقرات المقابلة
4.18	4.30	4.21	4.39	المتوسط الحسابي
0.498	0.519	0.602	0.630	الانحراف المعياري
4	2	3	1	الترتيب
متوسطة	متوسطة	متوسطة	قوية	درجة الموافقة
72.1	64.4	62.5	48.1	نسبة أكبر تكرار
أوافق	أوافق	أوافق	أوافق	المستوى المختار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19.

رابعا: مستوى المبادرة التطوعية

توضح النتائج الخاصة بالمبادرة التطوعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بأن درجة الموافقة في مجملها متوسطة مع وجود بعض التفاوت في متوسطات الفقرات، ولقد بلغ أعلى متوسط حسابي القيمة 4.45 بمستوى موافقة قوية واقتن بالفقرة رقم 36 (تم صياغة القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وفقا لاحتياجات المجتمع التنموية)، في حين اتصف أصغر متوسط حسابي و الذي يساوي 4.18 بدرجة موافقة متوسطة وقد ارتبط بالفقرة رقم 35 (تبادر إدارة المؤسسة لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين أداء الأفراد العاملين فيها)، وبالنظر لدرجة الموافقة المتوسطة للفقرات رقم 34، 35، 37 فإن ذلك يستدعي إعادة النظر في مضمونها بالنسبة للمؤسسات كما سنبرزه في توصيات الدراسة، بينما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري و التي تراوحت بين القيمة الدنيا 0.498 و القيمة العليا 0.618 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بالمبادرة التطوعية للمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 39: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بمستوى المبادرة التطوعية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

البيان	مستوى المبادرة التطوعية			
الفقرات المقابلة	34	35	36	37
المتوسط الحسابي	4.25	4.18	4.45	4.29
الانحراف المعياري	0.553	0.498	0.555	0.618
الترتيب	3	4	1	2
درجة الموافقة	متوسطة	متوسطة	قوية	متوسطة
نسبة أكبر تكرار	66.3	72.1	49	62.5
المستوى المختار	أوافق	أوافق	أوافق	أوافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19.

الفرع الثالث: تحليل الإجابات لفقرات المحور الثالث

نعرض فيما يلي مضمون البعد الثالث من الاستمارة والمتعلق بأثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية في الجدول التالي (لاحظ الملحق رقم 12).

جدول رقم 40: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث المتعلق بأثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية.

رقم الفقرة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا أدري		لا أوافق		أوافق بشدة		الوسط الحسابي لكل الفقرات	درجة الموافقة
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
التدريب و تنمية الكفاءات البشرية												
38	00	00	01	01	05	4.8	43	41.3	55	52.9	4.405	قوية
39	00	00	00	00	05	4.8	75	72.1	24	23.1		
40	00	00	00	00	04	3.8	69	66.3	31	29.8		
41	00	00	00	00	06	5.8	74	71.2	24	23.1		
42	00	00	00	00	03	2.9	51	49	50	48.1		
43	00	00	03	2.9	00	00	65	62.5	36	34.6		
44	00	00	00	00	06	5.8	44	42.3	54	51.9		
45	00	00	01	01	03	2.9	52	50	48	46.2		
46	00	00	00	00	05	4.8	50	48.1	49	47.1		
47	00	00	00	00	05	4.8	42	40.4	57	54.8		
48	00	00	00	00	04	3.8	32	30.8	68	65.4		

49	00	00	00	00	01	01	64	61.5	39	37.5
تنمية المسار الوظيفي										
50	00	00	01	01	05	4.8	50	48.1	48	46.2
51	00	00	00	00	05	4.8	66	63.5	33	31.7
52	00	00	00	00	03	2.9	67	64.4	34	32.7
التحفيز على السلوك الأخلاقي										
53	00	00	00	00	02	1.9	50	48.1	52	50
54	00	00	00	00	00	00	53	51	51	49
55	00	00	00	00	04	3.8	58	55.8	42	40.4
56	00	00	00	00	02	1.9	53	51	49	47.1
تقييم أداء العاملين										
57	00	00	00	00	04	3.8	50	48.1	50	48.1
58	00	00	01	01	03	2.9	41	39.4	59	56.7
59	00	00	00	00	03	2.9	33	31.7	68	65.4
60	00	00	00	00	01	01	64	61.5	39	37.5
61	00	00	01	01	05	4.8	50	48.1	48	46.2
الصحة و السلامة المهنية										
62	00	00	00	00	05	4.8	65	62.5	34	32.7
63	00	00	00	00	03	2.9	67	64.4	34	32.7
64	00	00	00	00	04	3.8	45	43.3	55	52.9
65	00	00	00	00	04	3.8	42	40.4	58	55.8
66	00	00	00	00	00	00	56	53.8	48	46.2
67	00	00	00	00	06	5.8	48	46.2	50	48.1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات 19 spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المحور الثالث المتعلق بأثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية بلغت قيمته 4.405 وهي تقابل درجة موافقة قوية مقارنة بمقياس التحليل المعتمد، وبالنسبة للمتغير الأول (التدريب و تنمية الكفاءات البشرية) لم يشهد المستوى الأول فيه من مقياس ليكرت الخماسي لا أوافق بشدة أي تكرار من طرف المستجوبين، بينما أكتفى المستوى الثاني لا أوافق بأكثر تكرار قدره 03 بنسبة 2.9 % متعلق بالفقرة رقم 43 (تؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة تحصيل المعارف العامة و المتخصصة للعاملين) وبأقل تكرار عدده 01 بالنسبة للفقرتين 38 (يتم النظر إلى أنشطة التدريب و التطوير كحق للعاملين يعزز من كفاءة المؤسسة و يزيد من إنتاجيتها) و 45 (أنا راضي عموما على التدريب الالكتروني المقدم من طرف الإدارة)، في حين نالت كل من الفقرتين رقم 41 (الدعم الفني والتقني المقدم من طرف الإدارة فيما يتعلق بالتدريب الالكتروني مناسب (الاتصال المباشر، البريد الالكتروني) و رقم 44 (باستطاعتي تطبيق المهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي بشكل جيد) في المستوى لا أدري تكرار يقدر ب: 06 تكرارات لكل منهما ما

يعادل نسبة 5.8 %، وقد ارتبط اصغر تكرار داخل هذا المستوى (لا أدري) بالفقرة رقم 49 (أشعر بروح الفريق والتعاون بين جميع الإدارات والأقسام) والمقدر بالعدد 01، وبمخصوص المستوى الرابع أوافق فقد ظهر فيه أكبر تكرار مقارنة بالمستويات الأخرى لهذا المتغير وارتبط بالفقرة رقم 39 (تعتمد ميزانية التدريب على ما تبقى من موارد مالية بعد التخصيص لباقي الإدارات) ما يقابل التكرار 75 بنسبة 72.1 %، بينما الفقرة رقم 48 (وجود إمكانية نقل التدريب إلى الزملاء المحيطين بي في العمل) فقد قبلها أصغر تكرار داخل المستوى الرابع ويقدر بـ: 32 تكرار بنسبة 30.8 %، أما المستوى الخامس أوافق بشدة فقد استحوذت فيه الفقرة 48 على أكبر تكرار وهو 68 بنسبة 65.4 % ويمثل ثاني تكرار داخل المستويات الخمسة لمقياس ليكارت ككل للمتغير الأول (التدريب وتنمية الكفاءات البشرية)، أما أصغر تكرار للفقرات داخل المستوى الخامس لمقياس ليكارت فقد قابل الفقرتين رقم 39 و رقم 41 بتكرار يساوي 24 ما يعادل نسبة 23.1 %.

وفيما يتعلق للمتغير الثاني (تنمية المسار الوظيفي) لم يشهد المستوى الأول من مقياس ليكارت الخماسي لا أوافق بشدة أي تكرار من طرف المستجوبين، في حين شهدت الفقرة رقم 50 (فرص التقدم الوظيفي والترقية في العمل متاحة بشكل عادل ومنصف) في المستوى الثاني لا أوافق تكرار يقدر بـ: 01، أما في المستوى الثالث لا أدري فقد اكتفت الفقرة رقم 50 بأعلى تكرار لنفس المستوى قدره 05 بما يعادل نسبة 4.8 %، وبمخصوص المستوى الرابع أوافق فإن أكبر تكرار فيه كان من نصيب الفقرة رقم 52 (لدى المسؤولين الوسائل المختلفة لتقسيم وتوزيع الأعمال على العاملين بموضوعية) بتكرار قدره 67 بنسبة 64.4 % وكان أصغر متعلق بالفقرة رقم 50 بتكرار يساوي 50 بنسبة 48.1 %، أما في المستوى الخامس أوافق بشدة فقد استحوذت فيه الفقرة رقم 50 على أكبر تكرار بتكرار قدره 48 ما يعادل نسبة 46.2 %، أما أصغر تكرار في هذا المستوى (أوافق بشدة) فقد قابل الفقرة رقم 51 (اختيار الوظيفة الحالية راجع للدوافع المادية مثل: الرواتب) بتكرار 33 ما يعادل نسبة 31.7 %.

أما بخصوص للمتغير الثالث (التحفيز على السلوك الأخلاقي) فلم يشهد المستويين الأول والثاني من مقياس ليكارت الخماسي لا أوافق بشدة ولا أوافق أي تكرار من طرف المستجوبين، في حين شهدت الفقرة 55 (تحتزم الإدارة اقتراحات العاملين وتعمل على دراستها وانتقاء الأفكار الصائبة لتطبيقها) تكرار قدره 04 في المستوى الثالث لا أدري بما يعادل نسبة 3.8 % كأكبر تكرار بين الفقرات، وقد ارتبط أصغر تكرار للفقرات في هذا المستوى والمقدر بالعدد 02 ما يعادل نسبة 1.9 % بالفقرتين رقم 53 (رواتب العاملين أفضل من رواتب المؤسسات الأخرى) و رقم 56 (توجد في مؤسستي آليات لحماية المرأة من الابتزاز الجنسي في مكان العمل)، أما بخصوص المستوى الرابع

أوافق فإن أكبر تكرار فيه و على مستوى متغير التحفيز على السلوك الأخلاقي ككل ظهر في الفقرة رقم 55 بتكرار 58 ما يعادل نسبة 55.8 %، أما المستوى الخامس أوافق بشدة فقد استحوذت فيه الفقرة رقم 53 على ثاني تكرار داخل نفس المتغير بين الفقرات و الذي قدر بـ: 52 بنسبة 50%، أما أصغر تكرار في هذا المستوى (أوافق بشدة) فقد قابل الفقرة رقم 55 بتكرار 42 ما يعادل نسبة 40.4 %.

وبالنسبة للمتغير الرابع (تقييم أداء العاملين) لم يشهد المستوى الأول من مقياس ليكارت الخماسي لا أوافق بشدة أي تكرار من طرف المستجوبين، في حين عرفت الفقرتين رقم 58 (يحصل العامل في مؤسستي على تقييم أدائه) و رقم 61 (تتهم مؤسستي بشكاوى الزبائن و الاستجابة لها) في المستوى الثاني لا أوافق تكرار يقدر بـ: 01، في حين شهدت الفقرة 61 تكرار قدره 05 في المستوى الثالث لا أدري بما يعادل نسبة 4.8 % كأكبر تكرار بين الفقرات، وقد ارتبط أصغر تكرار للفقرات في هذا المستوى و المقدر بتكرار 01 بالفقرة رقم 60 (لدي مساحة واسعة من الحرية لاستخدام تقييمي الخاص)، أما في المستوى الرابع أوافق فقد استحوذت فيه الفقرة رقم 60 على ثاني تكرار داخل نفس المتغير (تقييم أداء العاملين) بين الفقرات و الذي يقدر بـ: 64 تكرار ما نسبته 61.5 %، أما أصغر تكرار في هذا المستوى (أوافق) فقد قابل الفقرة رقم 59 (يسمح للعامل في مؤسستي بتعديل سلوكه ذاتيا) بتكرار قدره 33 ما يعادل نسبة 31.7 %، أما بخصوص المستوى الخامس أوافق بشدة فإن أكبر تكرار فيه بين الفقرات ككل ظهر في الفقرة رقم 59 بتكرار قدره 68 ما يعادل نسبة 65.4 %.

و ختاماً بالنسبة للمتغير الخامس (الصحة و السلامة المهنية) فلم يشهد المستويين الأول و الثاني من مقياس ليكارت الخماسي لا أوافق بشدة و لا أوافق أي تكرار من طرف المستجوبين، بينما اكفى المستوى الثالث لا أوافق بـ: 06 تكرارات متعلقة بالفقرة رقم 67 (تسهر مؤسستي على متابعة مشاكل الصحة) ما يقابل نسبة 5.8 % وكان أصغر تكرار في هذا المستوى متعلق بالفقرة 63 (تلتزم إدارة مؤسستي بتنفيذ القوانين المتعلقة بصحة و سلامة الأفراد العاملين فيها) تمثل في 03 تكرارات تعادل نسبة 2.9 %، أما بخصوص المستوى الرابع أوافق فإن أكبر تكرار فيه و على مستوى كل الفقرات ظهر في الفقرة رقم 63 بتكرار قدره 67 ما يعادل نسبة 64.4 %، أما في المستوى الخامس أوافق بشدة فقد استحوذت فيه الفقرة رقم 65 (توفر مؤسستي الأدوات اللازمة لحماية العاملين مثل: الملابس الوقائية، الأحذية، النظارات و قبعات السلامة) على ثاني تكرار بين فقرات المتغير الخامس (الصحة و السلامة المهنية) و الذي يقدر بـ: 58 تكرار ما نسبته 55.8 %، أما أصغر تكرار في هذا المستوى (أوافق بشدة) فقد قابل الفقرتين رقم 62 (التوثيق الرسمي لمعايير الصحة و السلامة المهنية في مؤسستي مقبول) و رقم 63 بتكرار قدره 34 ما يعادل نسبة 32.7 %.

أما بالنسبة للتحليل الكلي على مستوى الإجابات ككل لفقرات المحور الثالث فإننا نلاحظ أن أكبر تكرار قد ارتبط بالمتغير الأول التدريب و تنمية الكفاءات البشرية وكان في المستوى الرابع (أوافق) لمقياس ليكارت بتكرار قدره 75 بما يعادل نسبة 72.1 % وذلك بالنسبة للفقرة 39 (تعتمد ميزانية التدريب على ما تبقى من موارد مالية بعد التخصيص لباقي الادارات)، بينما ارتبط أصغر تكرار بالمتغيرات التالية: التدريب و تنمية الكفاءات البشرية، تنمية المسار الوظيفي، و تقييم أداء العاملين و كان بالنسبة المستوى الثاني (لا أوافق) لها بتكرار واحد فقط وذلك بالنسبة لفقرات التالية على الترتيب: 38 (يتم النظر إلى أنشطة التدريب و التطوير كحق للعاملين يعزز من كفاءة المؤسسة و يزيد من انتاجيتها) و 45 (أنا راضي عموما على التدريب الالكتروني المقدم من طرف الإدارة) بالنسبة لمتغير التدريب و تنمية الكفاءات البشرية و الفقرة 50 (فرص التقدم الوظيفي و الترقية في العمل متاحة بشكل عادل و منصف) بالنسبة بمتغير تنمية المسار الوظيفي، وكذلك الفقرتين 58 (يحصل العامل في مؤسستي على تقييم أدائه) و 61 (تهتم مؤسستي بشكاوى الزبائن و الاستجابة لها) بالنسبة لمتغير تقييم أداء العاملين.

أولاً: التدريب و تنمية الكفاءات البشرية

تمتاز النتائج الخاصة بالتدريب و تنمية الكفاءات البشرية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة في مجملها بدرجة موافقة قوية مع وجود بعض التفاوت في متوسطات الفقرات، بحيث اتصفت الفقرة رقم 48 (وجود امكانية نقل التدريب إلى الزملاء المحيطين بي في العمل) بأعلى متوسط والذي بلغ 4.62 بمستوى موافقة قوية، بينما اقترنت الفقرة 41 (الدعم الفني والتقني المقدم من طرف الإدارة فيما يتعلق بالتدريب الالكتروني مناسب (الاتصال المباشر، البريد الالكتروني)) بأصغر متوسط حسابي يمتاز بدرجة موافقة متوسطة وقد بلغ القيمة 4.17 و هو ما يستدعي الاهتمام أكثر بالبحث في أسباب اقتران الفقرات التالية رقم 39، 40، 41، 43، 49 بدرجة موافقة متوسطة كما سنبرزه في توصيات الدراسة، بينما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري و التي تراوحت بين القيمة الدنيا 0.498 و القيمة العليا 0.637 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بالتدريب و تنمية الكفاءات البشرية المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 41: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بتدريب وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

التدريب وتنمية الكفاءات البشرية												البيان
49	48	47	46	45	44	43	42	41	40	39	38	الفقرات المقابلة
4.37	4.62	4.50	4.42	4.41	4.46	4.29	4.45	4.17	4.26	4.18	4.46	المتوسط الحسابي
0.504	0.563	0.591	0.586	0.601	0.606	0.618	0.555	0.511	0.521	0.498	0.637	الانحراف المعياري
8	1	2	6	7	3	9	5	12	10	11	3	الترتيب
متوسطة	قوية	قوية	قوية	قوية	قوية	متوسطة	قوية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	قوية	درجة الموافقة
61.5	65.4	54.8	48.1	50	51.9	62.5	49	71.2	66.3	72.1	52.9	نسبة أكبر تكرار
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بشدة	أوافق	أوافق	أوافق بشدة	أوافق	أوافق	أوافق	أوافق	أوافق	أوافق بشدة	المستوى المختار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19.

ثانيا: تنمية المسار الوظيفي

تتميز النتائج الخاصة بتنمية المسار الوظيفي بدرجة موافقة متوسطة مع وجود بعض التفاوت في متوسطات الفقرات، ولقد بلغ أعلى متوسط حسابي القيمة 4.39 بمستوى موافقة عادية واقتزن بالفقرة رقم 50 (فرص التقدم الوظيفي و الترقية في العمل متاحة بشكل عادل و منصف)، كما اتصف أصغر متوسط حسابي والذي يساوي 4.27 بدرجة موافقة متوسطة وقد ارتبط بالفقرة رقم 51 (اختيار الوظيفة الحالية راجع للدوافع المادية مثل: الرواتب)، وبالنظر لدرجة الموافقة المتوسطة للفقرات الثلاثة 50، 51، 52 فإن ذلك يستدعي الاهتمام أكثر بمضمونها بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة كما سنبرزه في توصيات الدراسة، بينما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري والتي تراوحت بين القيمة الدنيا 0.519 و القيمة العليا 0.630 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بتنمية المسار الوظيفي للمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 42: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بتنمية المسار الوظيفي في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

البيان			تنمية المسار الوظيفي
الفقرات المقابلة	50	51	52
المتوسط الحسابي	4.39	4.27	4.30
الانحراف المعياري	0.630	0.544	0.519
الترتيب	1	3	2
درجة الموافقة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
نسبة أكبر تكرار	48.1	63.5	64.4
المستوى المختار	أوافق	أوافق	أوافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19.

ثالثا: التحفيز على السلوك الأخلاقي

توضح النتائج الخاصة بالتحفيز على السلوك الأخلاقي بأن درجة الموافقة في مجملها قوية مع وجود بعض التفاوت في متوسطات الفقرات، ولقد بلغ أعلى متوسط حسابي القيمة 4.49 بمستوى موافقة قوية واقترن بالفقرة رقم 54 (يراجع نظام التحفيز بشكل دوري استنادا إلى التغذية المرتدة من العاملين)، في حين اتصف أصغر متوسط حسابي و الذي يساوي 4.37 بدرجة موافقة متوسطة وقد ارتبط بالفقرة رقم 55 (تحتزم الإدارة اقتراحات العاملين و تعمل على دراستها و انتقاء الأفكار الصائبة لتطبيقها)، وبالنظر لدرجة الموافقة المتوسطة للفقرة رقم 55 فإن ذلك يستدعي إعادة النظر في مضمونها بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة كما سنبرزه في توصيات الدراسة، بينما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري و التي تراوحت بين القيمة الدنيا 0.502 و القيمة العليا 0.558 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بالتحفيز على السلوك الأخلاقي.

جدول رقم 43: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالتحفيز على السلوك الأخلاقي في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

التحفيز على السلوك الأخلاقي				البيان
56	55	54	53	الفقرات المقابلة
4.45	4.37	4.49	4.48	المتوسط الحسابي
0.538	0.558	0.502	0.539	الانحراف المعياري
3	4	1	2	الترتيب
قوية	متوسطة	قوية	قوية	درجة الموافقة
51	55.8	51	50	نسبة أكبر تكرار
أوافق	أوافق	أوافق	أوافق بشدة	المستوى المختار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19.

رابعا: تقييم أداء العاملين

تمتاز النتائج الخاصة بتقييم أداء العاملين في مجملها بدرجة موافقة قوية مع وجود بعض التفاوت في متوسطات الفقرات، بحيث اتصفت الفقرة رقم 59 (يسمح للعامل في مؤسستي بتعديل سلوكه ذاتيا) بأعلى متوسط والذي بلغ 4.63 بمستوى موافقة قوية، بينما اقترنت الفقرة 60 (لدي مساحة واسعة من الحرية لاستخدام تقييمي الخاص) بأصغر متوسط حسابي يمتاز بدرجة متوسطة وقد بلغت قيمته 4.37، وهو ما يستدعي تحليل إجابات الفقرة رقم 60 و كذلك الفقرة رقم 61 (تهتم مؤسستي بشكاوى الزبائن والاستجابة لها) أكثر كما سنبرزه في توصيات الدراسة، بينما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري والتي تراوحت بين القيمة الدنيا 0.504 و القيمة العليا 0.630 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بتقييم أداء العاملين.

جدول رقم 44: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بتقييم أداء العاملين في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

تقييم أداء العاملين					البيان
61	60	59	58	57	الفقرات المقابلة
4.39	4.37	4.63	4.52	4.44	المتوسط الحسابي
0.630	0.504	0.543	0.607	0.572	الانحراف المعياري
4	5	1	2	3	الترتيب
متوسطة	متوسطة	قوية	قوية	قوية	درجة الموافقة
48.1	61.5	65.4	56.7	48.1	نسبة أكبر تكرار
أوافق	أوافق	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق و أوافق بشدة	المستوى المختار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19.

خامسا: الصحة والسلامة المهنية

تتماز النتائج الخاصة بالصحة والسلامة المهنية في مجملها بدرجة موافقة قوية مع وجود بعض التفاوت في متوسطات الفقرات، ولقد بلغ أعلى متوسط حسابي القيمة 4.52 بمستوى موافقة قوية واقترن بالفقرة رقم 65 (توفر مؤسستي الأدوات اللازمة لحماية العاملين مثل: الملابس الوقائية، الأحذية، النظارات و قبعات السلامة)، في حين انصف أصغر متوسط حسابي و الذي يساوي 4.28 بدرجة موافقة متوسطة وقد ارتبط بالفقرة رقم 62 (التوثيق الرسمي لمعايير الصحة والسلامة المهنية في مؤسستي مقبول)، وبالنظر لدرجة الموافقة المتوسطة للفقرتين رقم 62، و رقم 63، فإن ذلك يستدعي تحليل معمق لأسباب ذلك كما سنبرزه في توصيات الدراسة، بينما تشير القيم المتعلقة بالانحراف المعياري و التي تراوحت بين القيمة الدنيا 0.501 و القيمة العليا 0.602 على تقارب إجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.

جدول رقم 45: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أعضاء الإدارة ذات الصلة بالصحة والسلامة المهنية في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة.

الصحة والسلامة المهنية						البيان
67	66	65	64	63	62	الفقرات المقابلة
4.42	4.46	4.52	4.49	4.30	4.28	المتوسط الحسابي
0.602	0.501	0.574	0.574	0.519	0.548	الانحراف المعياري
4	3	1	2	5	6	الترتيب
قوية	قوية	قوية	قوية	متوسطة	متوسطة	درجة الموافقة
48.1	53.8	55.8	52.9	64.4	62.5	نسبة أكبر تكرار
أوافق بشدة	أوافق	أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق	المستوى المختار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss 19.

المبحث الثالث: الاختبار الاحصائي للفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

صمم هذا المبحث على أساس إجراء تقييم احصائي لفرضيات الدراسة، وكذا مناقشة مضمون النتائج المتوصل إليها على مستوى متغيرات كل محور من المحاور الثلاثة للاستبيان.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من صحة الفرضيات تم الاعتماد على قياس درجة الارتباط وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذا اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية لتصورات المبحوثين فيما يتعلق بتأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة (CONDOR, ABABOU, IRIS, ATLAS, BRANDT, GEANT).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيتين الفرعيتين لها

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

H_{01} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل

الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي معا) و تنمية مواردها البشرية

H_{a1} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل

الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي معا) و تنمية مواردها البشرية.

من أجل تحديد طبيعة العلاقة التي تجمع بين بعدي استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمتغيراتها، والمتمثلان في التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية ومستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة وبين تنمية مواردها البشرية، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان وكذلك دراسة العلاقة بين بعدي استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مجتمعين معا وبين تنمية الموارد البشرية، و من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم: 46 أدناه نلاحظ بأن معامل الارتباط بين كل من استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي معا) و تنمية الموارد البشرية بلغت قيمته 0.921 الأمر الذي يوحي بوجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين المتغيرين عند مستوى دلالة بلغت 0.000 وهو ما يعكس لنا أن هذه العلاقة دالة إحصائيا، وبالأستناد على ذلك فإننا نرفض الفرضية الرئيسية H_{01} وتقبل الفرضية البديلة لها H_{a1} ، و يعني ذلك أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي معا) و تنمية مواردها البشرية.

نتبثق على الفرضية الرئيسية الأولى فرضيتين فرعيتين وهما:

• **تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:**

H_{011} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمتغيراته الجزئية (الرسالة، الأهداف العامة، الثقافة التنظيمية، الشعار) و تنمية مواردها البشرية.

H_{a11} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمتغيراته الجزئية (الرسالة، الأهداف العامة، الثقافة التنظيمية، الشعار) و تنمية مواردها البشرية.

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H_{012} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمستوياته الأربعة (المستوى الممانع، المستوى الدفاعي، المستوى التكميلي، مستوى المبادرة التطوعية) و تنمية مواردها البشرية.

H_{a12} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمستوياته الأربعة (المستوى الممانع، المستوى الدفاعي، المستوى التكميلي، مستوى المبادرة التطوعية) و تنمية مواردها البشرية.

بخصوص هاتين الفرضيتين الفرعيتين تبرز لنا نتائج معامل ارتباط سيرمان كما هو موضح في الجدول رقم: 46 أدناه وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل مؤشر من مؤشرات التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة، وبين تنمية الموارد البشرية مع وجود بعض الاختلاف في قوة هذه العلاقة، بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين كل من الرسالة، الأهداف العامة، الثقافة التنظيمية، والشعار وبين تنمية الموارد البشرية على التوالي: 0.857، 0.778، 0.666، 0.638، و بالاعتماد على مقارنة قيم مستوى الدلالة لها بالقيمة: 0.000 (أقل من 0.01) نجد بأن جميع هذه العلاقات دالة إحصائيا، كما نلاحظ أيضا وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل المتغيرات المكونة لمستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المعنية، و هو ما تؤكد قيم معامل ارتباط سيرمان بين كل من المستوى الممانع، المستوى الدفاعي، المستوى التكميلي، ومستوى المبادرة التطوعية وبين تنمية الموارد البشرية والتي بلغت على التوالي: 0.618، 0.747، 0.694، 0.465، بحيث نجد أن هذه العلاقات دالة احصائيا عند قيم مستوى الدلالة 0.000 والتي تقل عن 0.01، وبالاستناد على نتائج هذه الاحصائيات نرفض أيضا الفرضيتين الفرعيتين العدميتين H_{011} و H_{012} وبناء عليه يمكننا القول بأنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمتغيراته الجزئية (الرسالة، الأهداف العامة، الثقافة التنظيمية، الشعار) و تنمية مواردها البشرية، كما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمستوياته الأربعة (المستوى الممانع، المستوى الدفاعي، المستوى التكميلي، مستوى المبادرة التطوعية) و تنمية مواردها البشرية.

جدول رقم 46: النتائج الإحصائية لمعامل ارتباط سيرمان بين بعدي استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية و متغيرات تنمية الموارد البشرية (لاحظ الملحق رقم 13).

البيان	تنمية الموارد البشرية
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية	.902** 0.000
الرسالة	.857** 0.000
الأهداف العامة	.778** 0.000
الثقافة التنظيمية	.666** 0.000
الشعار	.638** 0.000

.801** 0.000	البعد الثاني: مستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية
.618** 0.000	المستوى الممانع
.747** 0.000	المستوى الدفاعي
.694** 0.000	المستوى التكتيقي
.465** 0.000	مستوى المبادرة التطوعية
.921** 0.000	البعد الثالث: استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية

* دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

** دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام spss 19.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيتين الفرعيتين لها

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

H_{02} : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي) على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a2} : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي) على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تم استخدام الانحدار البسيط و تحليل التباين ANOVA للتأكد من خطية العلاقة بين المتغير المستقل ببعديه و المتغير التابع، وقد أظهر التحليل المعتمد بواسطة برنامج spss 19 أن مستوى المعنوية المحسوبة في العلاقات الثلاثة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإنه يمكننا الجزم بخطية العلاقات بين المتغير المستقل ببعديه و المتغير التابع كما هو موضح بالنتائج المبينة في الجدول أدناه، وهو الأمر الذي يتيح لنا امكانية اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيتين الفرعيتين المنبثقين عنها .

جدول رقم 47: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
تنمية الموارد البشرية	التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية	الانحدار	4.676	4	1.169	166.172	0.000 ^a
		البواقي	0.697	99	0.007		
		الكلي	5.373	103			
	الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية	الانحدار	4.426	4	1.106	115.642	0.000 ^a
		البواقي	0.947	99	0.010		
		الكلي	5.373	103			
	استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية	الانحدار	4.638	2	2.319	318.901	0.000 ^a
		البواقي	0.735	101	0.007		
		الكلي	5.373	103			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات نتائج spss 19.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية اعتمدنا على النتائج المبينة في الجدول رقم: 48 أدناه والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين المستقلين و المتغير التابع قدرت قيمتها من خلال معامل الارتباط r ب: 0.929، كما نلاحظ وجود تأثير كبير للمتغيرين المستقلين معا والمتمثلان في التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية، و مستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية على المتغير التابع و المتمثل في تنمية الموارد البشرية وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.863، ويعني ذلك أن نسبة التأثير التي يحققها المتغيران المستقلان معا في المتغير التابع تساوي 86.3% وتبقى نسبة التأثير في المتغير التابع

والمقدرة بنسبة 13.7% متعلقة بمتغيرات خارجية أخرى، ومن خلال قيمة بيتا البالغة 0.815 بالنسبة للمتغير المستقل الأول يتضح لنا أن التغير في التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التغير في تنمية الموارد البشرية بقيمة بيتا وبالباغة 0.815 أي بنسبة 81.5%، بينما يؤدي التغير في مستوى واحد للالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية إلى التغير في تنمية الموارد البشرية بقيمة بيتا وبالباغة 0.124 أي بنسبة 12.4%، وبالنسبة لمعلمة ميل التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية (B) فقد قدرت بـ: 0.675، في حين بلغت معلمة ميل الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية (B) قيمة 0.096 وهو ما يعني بأن العلاقة بين هذين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) هي علاقة ايجابية، و بخصوص العلاقة بين المتغيرات فهي دالة احصائيا ذلك أن مستوى الدلالة للمتغير المستقل الأول (المحور الأول) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، بينما تعزى عدم معنوية المتغير المستقل الثاني (المحور الثاني) لمستوى دلالاته المساوية 0.157 والتي تفوق قيمة 0.05 وذلك راجع إلى وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل (المحور الأول و المحور الثاني) الأمر الذي جعل النموذج المعتمد يحتوي على مشكل الامتداد الخطي و بالتالي عدم معنوية أحد المحورين للمتغير المستقل (المحور الثاني)، وانطلاقا من النتائج المذكورة آفا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و التي تنص على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي) على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ "، وقبل الفرضية البديلة لها التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي) على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

جدول رقم 48: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية الموارد البشرية (لاحظ الملحق رقم 14).

المدل	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	قيمة t	الدلالة
	B	الخطأ المعياري					
الثابت (المحور 3)	1.042	0.133				7.807	0.000
المحور 1	0.675	0.072	0.815	0.929	0.863	9.342	0.000

0.157	1.427			0.124	0.067	0.096	المحور 2
-------	-------	--	--	-------	-------	-------	----------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على احصائيات نتائج spss 19.

نتبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية فرضيتين فرعيتين:

• تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H₀₂₁: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل

الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a21}: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل

الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط كما يوضحه الجدول رقم: 49 معنوية تأثير التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التحديد R^2 القيمة 0.870 مما يدل على أن المتغيرات الأربعة التالية: الرسالة، الأهداف العامة، الثقافة التنظيمية، الشعار المكونة للتوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة تفسر ما مقداره 87 % من التباين في تنمية الموارد البشرية، و النسبة المتبقية 13 % يعكسها تأثير متغيرات أخرى، و فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية و تنمية الموارد البشرية فهي موجبة وقوية بحيث تقدر قيمتها ب: 0.933، أما قيمة بيتا بالنسبة للمؤشرات الأربعة: الرسالة، الأهداف العامة، الثقافة التنظيمية، الشعار فقد بلغت على التوالي هذه القيم: 0.220، 0.431، 0.316، 0.156 والتي تعني بأن التغير في رسالة المؤسسة نحو تبني المسؤولية الاجتماعية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحقيق التنمية في مواردها البشرية بنسبة 22 %، بينما يؤدي التعديل في الأهداف العامة للمؤسسة وذلك من خلال صياغة أهداف اجتماعية بوحدة واحدة إلى التحسين في تنمية الموارد البشرية بنسبة 43.1 %، في حين ينتج عن التغير في الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة تنمية الموارد البشرية بنسبة 31.6 %، و ختاماً يترتب عن التغير في الشعار بوحدة واحدة تنمية في الموارد البشرية للمؤسسات المعنية بنسبة 15.6 %، ومن هنا تبرز أهمية الأهداف العامة التي ترتب أولاً، لتليها الثقافة التنظيمية، ثم الرسالة و أخيراً الشعار في بناء التوجه الاستراتيجي المسؤول على تنمية الموارد البشرية، وفيما يتعلق بمعلمة الميل (B) للمؤشرات الأربعة (الرسالة، الأهداف العامة، الثقافة التنظيمية، الشعار) للتوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية المعنية فقد بلغت قيمها على التوالي: 0.165، 0.274، 0.202، 0.116 وهو ما يدل على ان العلاقة بين هذه

المتغيرات و تنمية الموارد البشرية ايجابية أيضا، كما أنها دالة احصائيا على اعتبار أن مستوى دلالة هذه المتغيرات المستقلة الأربعة أقل من مستوى الدلالة أقل من 0.05 .

انطلاقا من النتائج المذكورة سابقا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_{021} و التي تنص على أنه: " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ "، وتقبل الفرضية البديلة لها H_{a21} و التي تنص على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ " .

جدول رقم 49: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر متغيرات التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية الموارد البشرية (لاحظ الملحق رقم 15) .

الدلالة	قيمة t	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
				بيتا	الخطأ المعياري	B	
0.000	8.286	0.870	0.933		0.133	1.102	الثابت (المحور 3)
0.010	2.644			0.220	0.062	0.165	الرسالة
0.000	6.756			0.431	0.041	0.274	الأهداف العامة
0.000	4.846			0.316	0.042	0.202	الثقافة التنظيمية
0.004	2.919			0.156	0.040	0.116	الشعار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على احصائيات نتائج spss 19 .

• تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H_{022} : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a22} : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

انطلاقا من النتائج المبينة في الجدول رقم: 50 تتضح لنا معنوية تأثير مستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التحديد R^2 القيمة 0.824 مما يدل على أن المستويات الأربعة التالية: المستوى الممانع، المستوى الدفاعي، المستوى التكيفي، مستوى المبادرة التطوعية المكونة للالتزام الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة تفسر ما مقداره 82.4 % من التباين في تنمية الموارد البشرية، والنسبة المتبقية 17.6 % يعكسها تأثير متغيرات أخرى، و فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين الالتزام الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية و تنمية الموارد البشرية فهي موجبة وقوية بحيث تقدر قيمتها ب: 0.908، أما قيمة بيتا بالنسبة للمستويات الأربعة: المستوى الممانع، المستوى الدفاعي، المستوى التكيفي، مستوى المبادرة التطوعية فقد بلغت على التوالي هذه القيم: 0.170، 0.548، 0.340، 0.077 والتي تعني بأن التغير في المستوى الممانع بوحدة واحدة يؤدي إلى تحقيق تنمية الموارد البشرية بنسبة 17 %، بينما يؤدي التغير في المستوى الدفاعي بوحدة واحدة إلى التحسين في تنمية الموارد البشرية بنسبة 54.8 %، في حين ينتج عن التغير في المستوى التكيفي بوحدة واحدة تنمية الموارد البشرية بنسبة 34 %، و ختاماً يترتب عن التغير في مستوى المبادرة التطوعية بوحدة واحدة تنمية في الموارد البشرية للمؤسسات المعنية بنسبة 7.7 %، وبذلك يرتب المستوى الدفاعي أولاً، ليليهِ المستوى التكيفي ثانياً، ثم المستوى الممانع ثالثاً وأخيراً مستوى المبادرة التطوعية في مدى الالتزام الاستراتيجي المسؤول للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بتنمية الموارد البشرية، وفيما يتعلق بمعلمة الميل (B) للمستويات الأربعة (المستوى الممانع، المستوى الدفاعي، المستوى التكيفي، مستوى المبادرة التطوعية) للالتزام الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية المعنية فقد بلغت قيمها على التوالي: 0.098، 0.332، 0.221، 0.045 وهو ما يدل على ان العلاقة بين هذه المستويات و تنمية الموارد البشرية ايجابية أيضاً، و بالنسبة للدلالة الاحصائية فإن المستويين الدفاعي و التكيفي دالين احصائياً على اعتبار أن مستوى دلالتهم يساوي على التوالي 0.000 و 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، في حين يعتبر المستوى الممانع و مستوى المبادرة التطوعية غير دالين احصائياً على اعتبار أن مستوى دلالتهم يساوي على التوالي 0.063 و 0.223 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

انطلاقا من النتائج المذكورة سابقا فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_{022} و التي تنص على أنه: " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وقبل الفرضية البديلة لها H_{a22} و التي تنص على أنه: " يوجد تأثير ذو معنوية

للاتزام الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم 50: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية الموارد البشرية (لاحظ الملحق رقم 16).

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	قيمة t	الدلالة
	B	الخطأ المعياري					
الثابت (المحور 3)	1.362	0.145		0.908	0.824	9.423	0.000
المستوى المانع	0.098	0.052	0.170			1.881	0.063
المستوى الدفاعي	0.332	0.028	0.548			12.025	0.000
المستوى التكميلي	0.221	0.062	0.340			3.578	0.001
مستوى المبادرة التطوعية	0.045	0.037	0.077			1.226	0.223

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات نتائج spss 19.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي:

H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a3} : توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

للتأكد من مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول تأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية الخاصة بفقرات الشق الأول من الاستمارة، قمنا باستخدام كل من اختبار مان ويتني بالنسبة لمتغير الجنس كبديل غير معلمي للاختبار المعلمي T ، وكذلك اختبار ويلكوكسون واختبار كروسكال واليس كبديل غير معلمي للاختبار المعلمي تحليل التباين الحادي بالنسبة لباقي المتغيرات (العمر، الخبرة، قسم الانتماء الإداري)، وبالاستناد إلى النتائج المتوصل إليها في الفرضيات الأربعة الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة كما هو مبين أدناه، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي

تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ "، ونرفض الفرضية البديلة لها والتي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

تنبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة أربعة فرضيات فرعية وهي:

• تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H_{031} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a31} : توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

توضح نتائج الجدول أدناه لكل من اختباري مان وتي ووليكسون عدم وجود فروق لآراء مفردات العينة حول تأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تنمية الموارد البشرية تعود إلى متغير الجنس وهذا راجع إلى أن مستوى الدلالة للاختبارين بالنسبة للمحورين على التوالي يساوي: 0.261 و 0.091 كما أن القيمة المطلقة Z للاختبارين بالنسبة للمحورين كانت على التوالي: 1.124 و 1.691 وهي قيم أعلى من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، بما يشير إلى عدم وجود دلائل إحصائية كافية على وجود فروق معنوية في إجابات أعضاء الإدارة للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة، وهو ما يعني عدم تأثر الإجابات بنوع جنس المستجيبين بخصوص طبيعة التوجه الاستراتيجي وكذا مستوى الالتزام الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية لمؤسساتهم، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي: " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ "، وبالمقابل نرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

جدول رقم 51: نتائج اختباري مان ويتني و ويلكوكسون للعينة المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس (لاحظ الملحق رقم 17).

المتغير	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	اختبار مان ويتني	اختبار ويلكوكسون	قيمة Z	مستوى الدلالة
المحور 1	ذكر	52	49.18	2557.50	1179.500	2557.500	-1.124	.261
	أشئ	52	55.82	2902.50				
	Σ	104						
المحور 2	ذكر	52	47.52	2471.00	1093.000	2471.000	-1.691	.091
	أشئ	52	57.48	2989.00				
	Σ	104						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام spss 19.

• تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H_{032} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a32} : توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة العمر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

توضح نتائج الجدول أدناه لاختبار كروسكال واليس عدم وجود فروق لآراء مفردات العينة حول تأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تنمية الموارد البشرية تعود إلى متغير العمر وهذا راجع إلى أن مستوى الدلالة للاختبار بالنسبة للمحورين بلغ القيمتين التاليتين: 0.854 و 0.537 على التوالي، كما بلغت قيمة الكيدو للمحورين على التوالي: 0.781 و 2.175، وهي قيم أعلى من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ويشير ذلك إلى عدم وجود دلائل إحصائية كافية على وجود فروق معنوية في إجابات أعضاء الإدارة للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة، وهو ما يعني عدم تأثير الإجابات بعمر المستجيبين بخصوص طبيعة التوجه الاستراتيجي وكذا مستوى الالتزام الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية لمؤسساتهم، وبالاعتماد على رتب المتوسطات الأعلى الموضحة في الجدول أدناه لاختبار كروسكال واليس، فقد كانت الترتيب لصالح الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 39 سنة بالنسبة للمحورين الأول والثاني، وتدعم هذه النتيجة قبول الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي: " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء

مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وفي مقابل ذلك رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة العمر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

جدول رقم 52: نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية في طبيعة التوجه و المستوى الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير العمر (الاحظ الملحق رقم 18).

المتغير	العمر	العدد	متوسط الرتب	الكيدو	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قبول أو رفض الفرضية الصفرية
المحور 1	أقل من 30 سنة	21	47.52	.781	3	.854	قبول
	من 30 إلى 39 سنة	31	54.74				
	من 40 إلى 50 سنة	31	52.85				
	أكثر من 51 سنة	21	53.64				
المحور 2	أقل من 30 سنة	21	46.93	2.175	3	.537	قبول
	من 30 إلى 39 سنة	31	58.60				
	من 40 إلى 50 سنة	31	51.98				
	أكثر من 51 سنة	21	49.83				

						51 سنة	
--	--	--	--	--	--	--------	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام spss 19.

• تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

H_{033} : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a33} : توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

توضح نتائج الجدول أدناه لاختبار كروسكال واليس عدم وجود فروق لآراء مفردات العينة حول تأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تنمية الموارد البشرية تعود إلى متغير الخبرة، وهذا راجع إلى أن مستوى الدلالة للاختبار بالنسبة للمحورين بلغ القيمتين التاليتين: 0.451 و 0.421 على التوالي، كما بلغت قيمة الكيدو للمحورين على التوالي: 2.637 و 2.814، وهي قيم أعلى من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ويشير ذلك إلى عدم وجود دلائل إحصائية كافية على وجود فروق معنوية في إجابات أعضاء الإدارة للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة، وهو ما يعني عدم تأثير الإجابات بخبرة المستجيبين بخصوص طبيعة التوجه الاستراتيجي وكذا مستوى الالتزام الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية لمؤسساتهم، وبالاعتماد على رتب المتوسطات الأعلى الموضحة في الجدول أدناه لاختبار كروسكال واليس، فقد كان الترتيب لصالح الفئة الرابعة ذات الخبرة الأكثر من 16 سنة بالنسبة للمحورين الأول و الثاني، وتدعم هذه النتيجة قبول الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي: " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ "، وفي مقابل ذلك رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

جدول رقم 53: نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية في طبيعة التوجه و المستوى الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير الخبرة (لاحظ الملحق رقم 19).

المتغير	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	الكيدو	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قبول أو رفض الفرضية الصفرية
المحور 1	أقل من 6 سنوات	30	49.23	2.637	3	.451	قبول
	من 6 إلى 10 سنوات	32	48.91				
	من 11 إلى 15 سنة	19	53.50				
	أكثر من 16 سنة	23	60.93				
المحور 2	أقل من 6 سنوات	30	52.22	2.814	3	.421	قبول
	من 6 إلى 10 سنوات	32	47.28				
	من 11 إلى 15 سنة	19	51.50				
	أكثر من 16 سنة	23	60.96				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام spss 19.

• تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

H₀₃₄: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى قسم الانتماء الإداري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

H_{a34}: توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى قسم الانتماء الإداري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

توضح نتائج الجدول أدناه لاختبار كروسكال واليس عدم وجود فروق لآراء مفردات العينة حول تأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تنمية الموارد البشرية تعود إلى متغير قسم الانتماء الإداري، وهذا راجع إلى أن مستوى الدلالة للاختبار بالنسبة للمحورين بلغ القيمتين التاليتين: 0.540 و 0.308 على التوالي، كما بلغت قيمة الكيدو للمحورين على التوالي: 4.068 و 5.985، وهي قيم أعلى من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ويشير ذلك إلى عدم وجود دلائل إحصائية كافية على وجود فروق معنوية في إجابات أعضاء الإدارة للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة، وهو ما يعني عدم تأثر إجابات المستجيبين بقسم الانتماء الإداري وذلك بخصوص طبيعة التوجه الاستراتيجي و كذا مستوى الالتزام الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية لمؤسساتهم، وبالعتماد على رتب المتوسطات الأعلى الموضحة في الجدول أدناه لاختبار كروسكال واليس، فقد كان الترتيب لصالح القسم الأول المتعلق بالإدارة العامة بالنسبة للمحور الأول، أما بالنسبة للمحور الثاني فقد كان الترتيب لصالح القسم الرابع المتعلق بإدارة الانتاج، وتدعم هذه النتيجة قبول الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي: " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى قسم الانتماء الإداري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وفي مقابل ذلك رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى قسم الانتماء الإداري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$."

جدول رقم 54: نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية في طبيعة التوجه و المستوى الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة والتي تعزى إلى متغير قسم الانتماء الإداري (لاحظ الملحق رقم 20).

المتغير	قسم الانتماء الإداري	العدد	متوسط الرتب	الكيدو	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قبول أو رفض الفرضية الصفرية
المحور 1	الإدارة العامة	23	59.52	4.068	5	.540	قبول
	إدارة الموارد البشرية	14	52.07				
	الشؤون المالية والحاسبية	11	43.18				
	إدارة الإنتاج	25	56.42				
	إدارة التسويق	12	42.71				
	إدارة العلاقات العامة	19	50.74				
المحور 2	الإدارة العامة	23	56.50	5.985	5	.308	قبول
	إدارة الموارد البشرية	14	54.14				
	الشؤون المالية والحاسبية	11	39.86				
	إدارة الإنتاج	25	60.52				
	إدارة التسويق	12	41.17				
	إدارة العلاقات العامة	19	50.37				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام 19 spss.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

ناقشنا من خلال هذا المطلب أهم النتائج المتصلة بالفقرات المكونة لكل محور من محاور الاستبيان، وذلك من خلال تحليل وتفسير قيم متوسطاتها الحسابية لتبيان مزايا و عيوب الممارسات المعتمدة من طرف المؤسسات الالكترونية المدروسة بشأن احترامها على الأقل الحد المتوسط في تنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية المسؤولة عن تنمية مواردها البشرية.

الفرع الأول: مناقشة نتائج المحور الأول من الاستمارة

- ركزت الفقرات السبعة الأولى على آراء المستجوبين بخصوص رسالة المؤسسات الالكترونية محل الدراسة، وقد كانت معظم الاجابات تتفق بشكل قوي على أن الأفراد العاملين على دراية واسعة برسالة مؤسساتهم لضمان تحقيق أهدافها المحددة، غير أن معظم الأهداف ذات الصلة بمسؤوليتها الاجتماعية تقترب بالمساعدات المالية المقدمة لها من طرف الحكومة لاسيما فيما يتعلق بتوفير مختصين لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، وفي سبيل دعم الصورة الاجتماعية للمؤسسات في بيئتها التنافسية تعين الإدارة لجان تنظيمية مختصة، أما الإجابات المتعلقة بمدى وضوح رسالة، قيم و التزامات المؤسسات الالكترونية تجاه الأفراد العاملين و المجتمع ككل (الفقرة 01)، وكذلك تفكير الإدارة المستقبلي في تطوير نظام إداري متكامل للجودة، السلامة، والبيئة (QSE) بغية صيانة العاملين و تحسين أدائهم الوظيفي (الفقرة 07) فقد تميزتا بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ على التوالي القيمتين 4.35 و 4.27، وباعتبار أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية تلعب دورا أساسيا في الاقتصاد يدرك مسيروها أن الضغوط البيئية يمكن أن تزيد مستقبلا، وعليه فقد أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات المدروسة اعتماد توجه استباقي مسؤول يتضح من خلال مضمون رسالاتها تحت ضغوط مختلف أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة الخارجية، وعليه فإن ايجابية رسائلها تترجم درجة مقبولة جدا في التعامل مع مسألة التركيز على ترسيخ الالتزامات الأخلاقية لدى الأفراد العاملين فيها تجاه المجتمع ككل بما في ذلك الأطراف ذات المصلحة المباشرين أو غير المباشرين، كما تعكس شفافية التعامل وتوفير المعلومات الصحيحة لمستخدميها، مع مراعاة ترقية مكانة العنصر البشري وتنمية قدراته الفردية و الجماعية ضمن رسالة مجتمعية سامية؛

- بخصوص صياغة الأهداف العامة فهي تدرج في سياق دعم مبادئ المسؤولية الاجتماعية و قد اتصفت إجابات أعضاء الإدارة المبحوثين في معظمها بدرجة موافقة قوية حول انبثاق الأهداف الاجتماعية في مؤسساتهم من صميم الرسالة التي يؤمن بها كافة العاملون و يشاركون من خلالها في صياغة هذه الأهداف التي ترتبط بين مصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة بها، بحيث تتسم الأهداف الاجتماعية بالموضوعية و الانسجام مع باقي الأهداف الأخرى

وهو ما يؤدي إلى تحسين نتائج الأداء الكلي، وترجم هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية قابلة للتحقيق باستخدام تكنولوجيا الانترنت على المدين المتوسط و القصير، إلا أن اقتران الفقرة رقم 08 (تنبق الأهداف الاجتماعية في مؤسستنا من صميم الرسالة التي يؤمن بها كافة العاملون) بدرجة موافقة متوسطة وبأصغر متوسط حسابي يساوي 4.30 يقودنا إلى تسليط الضوء على توعية و تحسيس العاملين بأهمية تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية من خلال ترسيخها في أذهانهم وإيمانهم القوي بها؛

- فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية للمسؤولية الاجتماعية فهي تتصف بدرجة موافقة متوسطة في مجملها ذلك أن هذه المؤسسات الالكترونية تستمد منظومة قيمها من ارضاء مختلف الأطراف ذات المصلحة، غير أن امتثال الأفراد العاملين للمعايير الأخلاقية في مؤسساتهم (الفقرة 15) وكذا تركيز الإدارة على ترسيخ ثقافة الجودة في ممارساتهم (الفقرة 16) كالتزام أخلاقي بإنتاج منتجات ذات جودة عالية (الفقرة 17) تمتاز بدرجة موافقة متوسطة وتقترب بالمستويات الحسابية التالية على الترتيب: 4.23، 4.30، 4.18 وهو ما يترجم عدم قدرة إدارة الموارد البشرية على التحكم في سلوكيات العاملين و توجيهها بشكل قوي نحو تحسين جودة المنتجات أساس تنافسية مؤسساتهم؛

- تشير آراء المستجوبين إلى بناء صورة ذهنية قوية للعلاقات العامة تساعد على جذب مختلف الأطراف ذات المصلحة، إلا أنها تعكس درجة موافقة متوسطة لشعارات مؤسساتهم بخصوص هويتها الاجتماعية (الفقرة 18) و منظومة قيمها المجتمعية (الفقرة 19) بشكل لا يمنحها معاني كثيرة عن سمعتها (الفقرة 21) وهو ما تبرزه درجة الموافقة المتوسطة بقيمة متوسطات حسابية تساوي على التوالي: 4.24، 4.17، 4.29 وعليه فإن ذلك يستدعي إعادة التفكير في تصميم شعارات أكثر جاذبية و ذات معنى أشمل لمفهوم مسؤوليتها الاجتماعية.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج المحور الثاني من الاستمارة

- اتصفت اجابات الأفراد المستجوبين بخصوص المستوى الممارس في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بدرجة موافقة متوسطة في مجملها (الفقرة 24) و (الفقرة 25)، وهو ما يفيد بأن إدارة هذه المؤسسات تعتبر برامج المسؤولية الاجتماعية تكاليف اضافية تقع على عاتقها، كما أنها لا تولي أهمية لاستبدال عقود العمل المؤقتة بعقود العمل الدائمة، لكونها تركز بشكل كبير على تعظيم الأرباح الاقتصادية على حساب الاعتبارات الاجتماعية (الفقرة 23)، وبالنظر لقيم المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات والتي بلغت على التوالي: 4.39، 4.25، و 4.30 فإنه وجب إعادة النظر في مضمون (الفقرة 23) بما يتوافق والموازنة بين تعظيم الأرباح الاقتصادية ومراعاة الأوضاع الاجتماعية لأفراد المجتمع بما في ذلك العاملين فيها خاصة، وكذلك (الفقرة 24) التي تمتاز بأقل متوسط حسابي وهو ما يفسر ضرورة التبعة المالية لتغطية البرامج التكميلية المعنية بمشاريع المسؤولية الاجتماعية كالتزام نابع

من القناعة الإرادية لهذه المؤسسات بالمساهمة الفعلية في ترقية حياة الأفراد العاملين و المجتمع ككل، وامتداد حقيقي نابع من إطار قانوني تراعى من خلاله المصلحة العامة بما في ذلك استبدال عقود العمل المؤقتة بعقود العمل الدائمة (الفقرة 25)؛

- أما فيما يتعلق بالمستوى الدفاعي فقد تميزت الفقرات الأربعة لهذا المستوى بداية من (الفقرة 26) إلى غاية (الفقرة 29) بدرجة موافقة قوية، وبمقارنة قيمة المتوسطات الحسابية للفقرات السابقة يمكننا تفسير أكبر قيمة للمتوسط الحسابي و المقدّر بـ: 4.63 (الفقرة 28) باقتران الجهود التنافسية للمؤسسات المعنية باستخدام برامج المسؤولية الاجتماعية للحفاظ على سمعتها التجارية و تقاديا للانتقادات المحتملة من أصحاب المصلحة، الأمر الذي يوحي بأن برامج المسؤولية الاجتماعية لا تتميز بالطوعية في الممارسة (الفقرة 29) بقدر ماهي خاضعة للشروط التنافسية التي تفرضها منتجات مؤسسات أجنبية ذات سمعة عالية كما هو الشأن بالنسبة لشركة Samsung مثلا؛

- تؤكد درجة الموافقة المتوسطة للفقرات الثلاثة من (الفقرة 31) إلى غاية (الفقرة 33) للمستجوبين في هذا المستوى التكيفي اعتماد المؤسسات الإلكترونية محل الدراسة على تمويل الممارسات المطلوبة اجتماعيا وأخلاقيا (الفقرة 30) و (الفقرة 32) بغية الاستجابة للجوانب الاقتصادية، مع تركيز اهتمامها على التجاوز الطفيف للحدود الدنيا القانونية المفروضة عليها من الناحية الاجتماعية؛

- بالانطلاق من تفسير درجة موافقة المستجوبين بخصوص الفقرات الأربعة المخصصة لقياس مستوى المبادرة التطوعية من (الفقرة 34) إلى غاية (الفقرة 37) نلمس درجة قوية في تأثر صياغة القرارات المسؤولية اجتماعيا بمتطلبات المجتمع (الفقرة 36) بمتوسط حسابي مرتفع يبلغ 4.45، لترتب ثانيا المبادرات الذاتية في الاستجابة لمختلف المواقف التنافسية (الفقرة 37) بدرجة مرونة متوسطة لا تفي بتغطية حاجيات شرائح المجتمع المختلفة بمتوسط حسابي يقدر بـ: 4.29، ولذلك تبادر هذه المؤسسات الالكترونية بدرجة متوسطة في تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية كمدخل استراتيجي فعال تحسن بواسطته أداء الأفراد العاملين فيها (الفقرة 35) وهو ما تؤكد درجة الموافقة المتوسطة لهذه الفقرة بمتوسط حسابي يساوي 4.18.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج المحور الثالث من الاستمارة

- فيما يتعلق بالتدريب و تنمية الكفاءات البشرية وبالاستناد على درجة الموافقة القوية لفقرات الاستبيان التالية: (الفقرة 38)، (الفقرة 42)، (الفقرة 44)، (الفقرة 45)، (الفقرة 46)، (الفقرة 47)، (الفقرة 48)، فإنه يمكننا تفسير ذلك بالأهمية التي توليها إدارة الموارد البشرية للتدريب في المؤسسات الالكترونية محل الدراسة كمدخل أساسي لزيادة انتاجية العامل و نقل مهاراته المكتسبة بشكل جيد إلى زملائه، في ظل انتاج استراتيجية فعالة للاتصال الرسمي و غير الرسمي، وكذا التنوع في تطبيق البرامج التدريبية بما في ذلك التدريب الالكتروني للتحكم بشكل أكثر في مراحل إنجاز العمل ما يتيح فرص الاستقلالية في تأدية المهام والتقييم الذاتي لنتائجها، إلا أن التغطية المالية، الفنية و التقنية للتدريب تبقى في مستواها المتوسط (الفقرة 39) غير الكفيل بإنجاح عملية التحسيس البيئي أو الاتصال الفعال بين الأفراد العاملين (الفقرة 40) و (الفقرة 41)، الأمر الذي ينعكس سلبا على تنمية المعارف والتفاعل الجيد بين الأفراد المكونة لفرق العمل (الفقرة 43) و (الفقرة 49)؛

- انطلاقا من درجة الموافقة المتوسطة للأفراد المستجوبين بخصوص الفقرات المتعلقة بتنمية مساهمهم الوظيفي، فإنه يمكننا التدليل على أهمية الفقرات الثلاثة السابقة من (الفقرة 50) إلى (الفقرة 52) بترتيب متوسطاتها الحسابية، بحيث يتبين لنا أن هناك ممارسات عادلة بشأن عملية التوظيف وتقسيم المهام (الفقرة 50) و (الفقرة 52)، غير أن اختيار العاملين لوظائفهم الحالية لا يخضع للاعتبارات المادية و المالية فقط كالرواتب والأجور مثلا، بقدر ما هو راجع أيضا إلى اعتبارات معنوية أخرى ذات صلة باكتساب الخبرة و نوعية التكوين المعتمد في المؤسسات محل الدراسة بما يجعلها قبلة لاستقطاب الكفاءات من خريجي الجامعات الجزائرية للتحكم بشكل أكبر في التقنيات التكنولوجية والرقمية (الفقرة 51)؛

- يلاحظ من خلال درجة الموافقة على الفقرات الأربعة المخصصة لمتغير التحفيز على السلوك الأخلاقي أنها تمتاز بدرجة موافقة عالية ماعدا (الفقرة 55) والتي تقتزن بموافقة متوسطة وهو ما يدل على انفراد الإدارة في اتخاذ القرارات مهما كانت طبيعتها دون اشراك العاملين كحلقة أساسية في نجاح العملية التخطيطية و التنفيذية في آن واحد، الأمر الذي يستدعي إعطاء فرصة أكبر لمشاركة و تمكين الأفراد الذين يتصفون بالقدرة على الإبداع وأخلقة الوظائف الإدارية، وعلى الرغم من ذلك يبقى نظام التحفيز المعتمد في المؤسسات المعنية معقول وعملي (الفقرة 53) يستند في تطويره على المفاوضات القائمة بين الإدارة و عمالها وهو ما تؤكد درجة الموافقة القوية بالنسبة (الفقرة 54) و ترتيب متوسطها الحسابي أولا، وفي سياق ذلك يثمن أعضاء الطاقم الإداري المستجوب الآليات المعتمدة لحماية المرأة من الابتزاز الجنسي في مكان عملها (الفقرة 56) كقاعدة أساسية لنشر القيم العالية و الممارسات الأخلاقية؛

- تخضع عملية تقييم أداء العاملين وتعديل سلوك العاملين، وكذا تصويبهم إلى تحقيق نتائج أفضل إلى عملية التقييم الذاتي بشكل كبير وهو ما توضحه درجة الموافقة القوية (الفقرة 59) التي يرتب متوسطها الحسابي أولا، أو إلى نظام التقييم الإداري المعتمد بشكل دوري (الفقرة 57) والذي يتيح للأفراد نتائج تقييمهم (الفقرة 58) عن مردودية العمل ومدى انعكاس ذلك على تكرار الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن المتعاملين مع المؤسسات الالكترونية محل الدراسة والاستجابة لها وفقا لما يمليه نظام التقييم الإداري المعتمد (الفقرة 61) حتى يكون العمل التصحيحي منظم بشكل جيد وغير خاضع إلى اعتبارات شخصية نابعة من انحياز فردي أو جماعي (الفقرة 60)؛

- يتضح من درجة الموافقة القوية لفقرات الصحة والسلامة المهنية على التزام المؤسسات محل الدراسة بتوفير أدوات الحماية اللازمة للعاملين أن إدارة الإنتاج تولي أهمية قصوى لصيانة مواردها البشرية وذلك بتوفير معدات الوقاية اللازمة كأولوية أولى (الفقرة 65)، وكذا السهر على رعاية صحة العاملين كأولوية ثانية (الفقرة 64) و (الفقرة 67) و (الفقرة 63) من خلال توفير شروط العمل اللائق الذي يتوافق مع الشروط الفيزيائية والكيميائية المعيارية من إضاءة، تهوية وغيرها (الفقرة 66)، وعلى الرغم من ذلك تبقى عملية التوثيق الرسمي لمعايير الصحة والسلامة المهنية (الفقرة 62) في هذه المؤسسات تتصف بدرجة قبول متوسطة، حيث أنها تحتاج إلى التركيز عليها وإعطائها وزن أكبر في سياساتها العامة المكتوبة لإضفاء طابع المصادقية عليها أكثر.

المطلب الثالث: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نعرض من خلال الجدول التالي نتائج اختبار الفرضيات بعد اختبارها:

جدول رقم 55: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

البيان	نتائج اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ و $\alpha=0.05$
الفرضية الرئيسية الأولى: H₀₁: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي والالتزام الاستراتيجي معا) و تنمية مواردها البشرية. H_{a1}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي والالتزام	قبول الفرضية البديلة H_{a1}

	الاستراتيجي معا) و تنمية مواردها البشرية.
قبول الفرضية البديلة H_{a11}	الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: H_{011}: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمتغيراته الجزئية (الرسالة، الأهداف العامة، الثقافة التنظيمية، الشعار) و تنمية مواردها البشرية. H_{a11}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمتغيراته الجزئية (الرسالة، الأهداف العامة، الثقافة التنظيمية، الشعار) و تنمية مواردها البشرية.
قبول الفرضية البديلة H_{a12}	الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: H_{012}: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمستوياته الأربعة (المستوى الممانع، المستوى الدفاعي، المستوى التكيفي، مستوى المبادرة التطوعية) و تنمية مواردها البشرية. H_{a12}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة بمستوياته الأربعة (المستوى الممانع، المستوى الدفاعي، المستوى التكيفي، مستوى المبادرة التطوعية) و تنمية مواردها البشرية.
قبول الفرضية البديلة H_{a2}	الفرضية الرئيسية الثانية: H_{02}: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي) على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. H_{a2}: توجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة (التوجه الاستراتيجي و الالتزام الاستراتيجي) على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
	الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية:

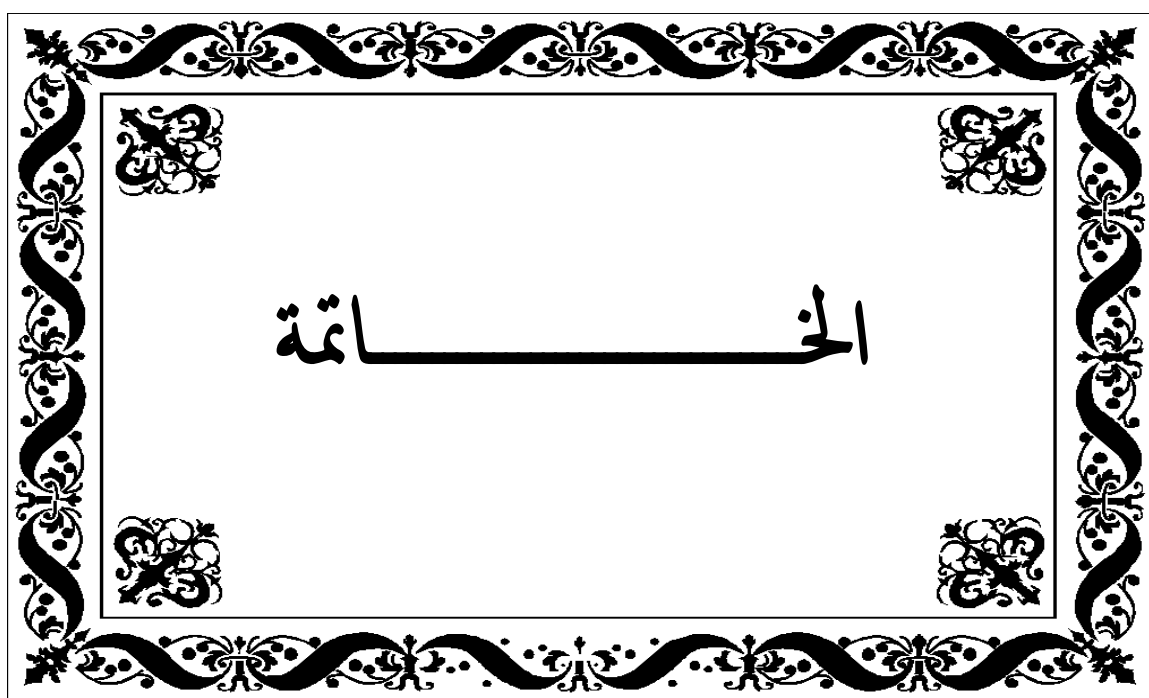
قبول الفرضية البديلة H_{a21}	H_{021}: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. H_{a21}: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
قبول الفرضية البديلة H_{a22}	الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: H_{022}: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. H_{a22}: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
قبول الفرضية الصفرية H_{03}	الفرضية الرئيسية الثالثة: H_{03}: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. H_{a3}: توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
قبول الفرضية الصفرية H_{031}	الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة: H_{031}: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. H_{a31}: توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني

	استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
قبول الفرضية الصفرية H_{032}	الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة: H_{032}: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. H_{a32}: توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة العمر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
قبول الفرضية الصفرية H_{033}	الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة: H_{033}: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. H_{a33}: توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
قبول الفرضية الصفرية H_{034}	الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة: H_{034}: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى قسم الانتماء الإداري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. H_{a34}: توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة تعود إلى قسم الانتماء الإداري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل

على الرغم من اقرار الأفراد المستجوبين بأهمية المسؤولية الاجتماعية كمدخل استراتيجي حديث تحقق من خلاله مؤسساتهم الالكترونية عديد المزايا التنافسية بما في ذلك تنمية قدرات العاملين فيها و تحسين أدائهم الوظيفي، وهو ما أبرزته درجة الارتباط الايجابي القوي بين المتغير المستقل (استراتيجية المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) للدراسة، إلا أن الحقيقة العملية التي لمسناها من خلال تشريح آراء الطاقم الإداري المستجوب بخصوص تبنيه استراتيجية طوعية واضحة المعالم ومحددة الأهداف للمسؤولية الاجتماعية لم يكن بالقدر الكافي الذي يترجم صحة النوايا الاستراتيجية في تجاوز ما هو مفروض قانونا واعتماد سبل المبادرة الأخلاقية والخيرية للاستثمار في المورد البشري بصفة مستدامة تضمن تحقيق التوازن المطلوب بين حقوقه واجباته، إذ توصلنا إلى أن المؤسسات الالكترونية محل الدراسة تبقي على توجهها الاستراتيجي المسؤول على تنمية مواردها البشرية في حدود بعض الأهداف العامة، مع إعطاء أهمية أقل لبناء ثقافة تنظيمية قوية تكون بمثابة الوعاء الذي يستوعب السلوكيات الأخلاقية المسؤولة عن تقوية العلاقات وروابط الثقة بين العاملين و الإدارة في سياق البحث عن تحقيق الولاء التنظيمي، لترتب فيما بعد رسالة المسؤولية الاجتماعية ثالثا كإشارة واضحة عن عدم الأكتراث بمثل هذا التوجه المسؤول الذي يجب أن يعطى أهمية قصوى في الرسالة العامة للمؤسسات المعنية بصفتها الإطار العام المحدد لنشاط هذه الأخيرة، أما بخصوص الشعار المسؤول لهذه المؤسسات الالكترونية فقد بقي في ذيل الترتيب وهو ما يشير إلى تراجع علاماتها التجارية ذات الطابع غير المسؤول و بالتالي تراجع سمعتها المعنوية لدى شريحة المتعاملين معها وبالدرجة الأولى الأفراد العاملين داخلها، ومن جهة أخرى تتسم ممارساتها الاجتماعية بالموسمية بحيث يخضع فيها مستوى الالتزام الاستراتيجي للطابع الدفاعي في الرتبة الأولى، ثم يليه الطابع التكيفي ثانيا، والطابع الممانع ثالثا وأخيرا طابع المبادرة التطوعية وهو ما يدل على أن الالتزام الاستراتيجي الحقيقي بالمسؤولية الاجتماعية يبقى في أدنى مستوياته الدفاعية وهو مؤشر على عدم الاتصاف بالطوعية في ممارسة البرامج الاجتماعية كمبدأ أساسي للمسؤولية الاجتماعية و اكتفاء هذه المؤسسات الالكترونية الجزائرية بانتهاج مبدأ الانقياد في ممارسة اللعبة التنافسية بدلا من صنع المنافسة و الأخذ بزمام الأمور .



يمكن النظر إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لأنشطة المؤسسات على مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين، العملاء، الموردين، المنافسين، النقابات، الحكومات، والمجتمع الأوسع والبيئة. وخلافا للاعتقاد السائد فإن الالتزام الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يعني عدم تحقيق هذه الأخيرة للنجاحات المالية، ذلك أن الواقع العملي يؤكد وجود بعض الأدلة التي تعكس وجود تأثير إيجابي للممارسات المسؤولة اجتماعيا على الأداء الكلي للمؤسسات، حيث أنه إذا لم تكن المؤسسات ناجحة ماليا فقد يصبح من الصعب عليها متابعة تنفيذ مكونات جدول أعمال مسؤوليتها الاجتماعية بما في ذلك الأعمال الخيرية والالتزام بممارسات تنمية مواردها البشرية، وعليه فإن الوعي الاجتماعي يساعد المديرين على الالتزام بشكل جيد بالمسؤولية الاجتماعية الأمر الذي سيؤثر في نهاية المطاف على الصورة العامة لمؤسساتهم و يكسبها سمعة مميزة بالتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة بما يؤدي إلى كسب ولاء موظفيها و دعم انخراطهم في خدمة هذا التوجه. وضمن نطاق إدارة الموارد البشرية تبرز أهمية استراتيجية المسؤولية الاجتماعية كمدخل إداري حديث ينبغي أن يطبق بشكل جدي ذلك أن المواقف التنظيمية تجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد تغيرت على مدى السنوات حيث لم يبق المصطلح مجرد شعار رنان يسوق في حالات معينة، بقدر ما أصبح يشكل استثمار حقيقي يعبر عن برامج اجتماعية واعدة لاستعادة الثقة بين المؤسسات وموظفيها، لذلك تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية رئيسية في تضمين الممارسات الأخلاقية في ثقافة المؤسسات التنظيمية من أجل إدارة وتطوير أنشطة مسؤولة عن تنمية الموظفين بما يوفر لهم فرصا جديدة للإبداع علاوة على المساهمة في تحقيق الكفاءة التنظيمية و تحسين الأداء الكلي، وفي هذا الصدد تمكنت بعض المؤسسات الإلكترونية الجزائرية مثل: Brandt، Iris، Condor بعد سنوات من الجهد المتواصل والخبرة الميدانية من بلوغ مركز تنافسي مرموق في المنطقة الإفريقية، حيث قامت هذه المؤسسات خلال السنوات الأخيرة بابتكار العديد من المنتجات الإلكترونية ذات الجودة العالية كالهواتف الذكية، وأجهزة التلفاز وكذا استخدام أكثر التقنيات تطورا لتغطية احتياجات السوق الجزائرية والمنطقة الإفريقية بما أكسبها مركزا تنافسيا متميزا وسمعة جيدة أهلتها لتكون معروفة في إنتاج الإلكترونيات، ويرجع الفضل في ذلك إلى الاهتمام بتكوين المورد البشري و صقل قدراته وفق توجه اجتماعي مسؤول حتى وإن كان ذو مستوى تكيفي في غالبه.

أولاً: نتائج الدراسة

لقد أظهرت نتائج الاختبار الاحصائي وفق نموذج الدراسة المقترح ما يلي:

1- رفض الفرضية الرئيسية الصفريّة الأولى و الفرضيتين الفرعيتين لها و بالتالي قبول الفرضية الرئيسية البديلة الأولى و تفرعاتها، بما يسمح لنا باستنتاج وجود علاقة ارتباط طردية و قوية ذات دلالة معنوية بين البعدين (التوجه الاستراتيجي و مستويات الالتزام الاستراتيجي) لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة و بين تنمية الموارد البشرية، وكذلك بين متغيرات كل بعد منهما سواء كانت مجتمعة أو منفصلة و بين تنمية الموارد البشرية، وهو ما يؤكد لنا أن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية ببعديها تلعب دور مهم في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة، و هو ما يتوافق و مضمون الدراسة النظرية التي خلصنا من خلالها إلى وجود علاقة وطيدة بين كل من استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و تنمية الموارد البشرية؛

2- رفض الفرضية الصفريّة الرئيسية الثانية و الفرضيتين الفرعيتين لها و بالتالي قبول الفرضية الرئيسية البديلة الثانية و تفرعاتها، بما يسمح لنا باستنتاج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية الموارد البشرية؛

3- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية يبرز أهمية الأهداف العامة التي ترتب أولاً، لتليها الثقافة التنظيمية، ثم الرسالة و أخيراً الشعار في بناء التوجه الاستراتيجي المسؤول على تنمية الموارد البشرية؛

4- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة على تنمية مواردها البشرية، بحيث يرتب تأثير المستوى الدفاعي في الالتزام الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية محل الدراسة أولاً، ثم تأثير المستوى التكيفي ثانياً، ليليه تأثير المستوى الممانع ثالثاً، و أخيراً تأثير مستوى المبادرة الطوعية على تنمية الموارد البشرية؛

5- يتصف المستويين الدفاعي و التكيفي للالتزام الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الالكترونية المعنية بدلالة معنوية، على خلاف المستوى الممانع و مستوى المبادرة الطوعية بصفتهما غير دالين معنوياً وهو ما يؤكد أن هذه المؤسسات لا تنقيد باستراتيجية أو بممارسة المسؤولية الاجتماعية بشكل طوعي، و يعني ذلك عملياً أنها لا تهمل ما هو مفروض و ملزم لها قانوناً من الناحية الاجتماعية بهدف تجنب الدعاوى القانونية، إلا أنها من جهة أخرى تنصل عن تأدية دورها الاجتماعي الطوعي بخصوص الأعمال الخيرية و المشاركة الفعالة في تحقيق التنمية الشاملة و تحسين حياة المجتمع؛

6- تنتج المؤسسات محل الدراسة إما الاستراتيجية الدفاعية في التزامها الاستراتيجي بالمسؤولية الاجتماعية وذلك لتجنبها خطر المساءلة القانونية و متابعة جماعات الضغط، و لا ترتب هذه الاستراتيجية ضمن مجال الالتزام الاستراتيجي الطوعي بالمسؤولية الاجتماعية باعتبارها شرط ملزم لاستمرارية المؤسسات، أو أنها تتبع الاستراتيجية التكيفية بتبنيها سلوك أخلاقي يتمثل في تكريسها للقيم المقبولة اجتماعيا في صميم قراراتها الاستراتيجية، وهو ما يشير الى ممارسة الحد الأدنى في التزامها بالمسؤولية الاجتماعية لتكون هذه المؤسسات في نهاية المطاف منقادة تخضع لشروط المنافسة المفروضة عليها من طرف مؤسسات أجنبية قائدة وقادرة على صناعة المنافسة، وهو ما يوضحه اقتران المستويات التالية: المستوى الممانع، المستوى التكيفي و مستوى المبادرة التطوعية بأكبر متوسط حسابي بخصوص درجة الموافقة القوية بالنسبة للفقرتين التاليتين: العبارة 23 (تركز إدارة المؤسسة على تعظيم الأرباح الاقتصادية على حساب الاعتبار الاجتماعية)، و العبارة 30 (يتجاوز الدور الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسة الإطار القانوني الذي ينظم نشاطها)؛

7- رفض الفرضية الرئيسية البديلة الثالثة وفرضياتها الفرعية و بالتالي قبول الفرضية الرئيسية الصفرية الثالثة وتفرعاتها وهو ما يترتب عليه استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تأثير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تنمية الموارد البشرية تعود إلى البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين من حيث جنسهم، عمرهم، خبرتهم، انتمائهم الإداري؛

8- بالنسبة لمؤشر الجنس لم يكن عاملا مؤثرا في درجة التأثير بتبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، على اعتبار أن قناعة التفكير الاستراتيجي بإدماج المسؤولية الاجتماعية في تخطيط، تنفيذ، متابعة وتقييم البرامج الاجتماعية ليست لها أي صلة وثيقة بطبيعة جنس الفرد الإداري؛

9- بالنسبة لمؤشر العمر فقد شهدت فئة المستجوبين الذين يتراوح سنهم بين 30 و 39 سنة درجة عالية من عدم التأثير باستراتيجية المسؤولية الاجتماعية (التوجه الاستراتيجي و كذا مستوى الالتزام الاستراتيجي)، ما يعني بأن هؤلاء لا يريدون التغيير نظرا لأنهم يفكرون بشكل روتيني لعدم قدرتهم على خلق مجال للإبداع، كما أن عملهم أصبح مرهون بما ينجزونه فقط وفقا لما يحقق الأهداف المالية لمؤسساتهم؛

10- بخصوص مؤشر الخبرة فقد اتصفت فئة المستجوبين التي تمتاز بخبرة تفوق 16 سنة بعدم التأثير باستراتيجية المسؤولية الاجتماعية (التوجه الاستراتيجي و كذا مستوى الالتزام الاستراتيجي)، وهو ما يدل على ان هذه الشريحة من الإداريين اعتادت على التفكير التقليدي و أصبحت بدورها غير قادرة على استيعاب المستجدات الاجتماعية

و تحسين ظروف العمال، وهو ما يجعلها تتصل من المسؤوليات الإضافية و تركيزها على إنهاء المهام الموكلة لها فقط في انتظار حالتها على التقاعد؛

11- أما بالنسبة لمؤشر قسم الانتماء الإداري فقد كان الترتيب لصالح الإدارة العامة فيما يتعلق بعدم التأثير باستراتيجية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للبعد الأول منها (التوجه الاستراتيجي) وهو ما يؤكد أن مسؤولي مؤسساتنا الاقتصادية عامة و الالكترونية خاصة لا يولون أهمية للمسؤولية الاجتماعية و المزايا المترتبة عنها لانتهاجهم المبدأ القائم على تعظيم الأرباح حتى و لو كان ذلك على حساب الأفراد العاملين وهو ما يوضحه ارتباط أصغر تكرار بمتغيري الرسالة و الثقافة التنظيمية بالنسبة للعبارتين 06 (تسم التقارير السنوية بالشفافية في توفير المعلومات الصحيحة لأصحاب المصلحة) و 14 (تستمد منظومة القيم في مؤسستنا قوتها من ارضاء مختلف الأطراف ذات المصلحة)، ولذلك نجد عدم تأثير إدارة الإنتاج أيضا بالبعد الثاني المتعلق باستراتيجية المسؤولية الاجتماعية (مستوى الالتزام الاستراتيجي) نظرا لكونها إدارة متعلقة بالشق التشغيلي للعملية الإنتاجية والتي يصبو مسيروها بالأساس إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاج و تقليل التكاليف إلى أقصى قدر ممكن.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

وفي هذا الصدد وعلى ضوء النتائج التي أسفرت عليها هذه الدراسة تقدم جملة الاقتراحات الآتية:

1- التفكير الجاد في صياغة رسالة واضحة المعالم ومحددة للقيم و الالتزامات تجاه الأفراد العاملين و المجتمع ككل، وهو ما يقترن بإعادة صياغة أهداف اجتماعية أكثر وضوحا بخصوص مسؤولية المؤسسات الالكترونية محل الدراسة تجاه عاملها، بعيدا عن ربطها بالمساعدات المالية المقدمة لها من طرف الحكومة حتى لا تكون رهينة قرارات فورية تلغي أحيانا توجهها الاستراتيجي في بلوغ أهداف التنمية المستدامة؛

2- السهر على توفير مختصين لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية حتى تكون هذه المؤسسات مستقلة بذاتها من جهة، و تنشط وفق و تيرة عمل مبرجة في تأدية المهام بعيدا عن التداخل في المصالح أو العمل العشوائي غير المنظم؛

3- توعية و تحسيس الأفراد العاملين بأهمية تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية لمؤسساتهم من خلال ترسيخ المبادئ الأخلاقية في أذهانهم، و تقوية إيمانهم بالممارسات العادلة والشفافة التي تجمع بين تحقيق مصالح مشتركة لأطراف متعددة بما في ذلك العاملين أنفسهم؛

4- إعادة النظر في كيفية التحكم أكثر في سلوكيات العاملين و توجيهها بشكل صحيح وقوي نحو تحسين جودة المنتجات أساس تنافسية المؤسسات الالكترونية، خاصة و أن منتجاتها تتصف بقصر دورة الحياة كما تعترضها المنافسة الشديدة من طرف مؤسسات أجنبية عالمية؛

- 5- إعادة التفكير في تصميم شعارات أكثر جاذبية و اقناعا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية المعنية في الدراسة لتكتسب بها شهرة تجارية اضافية في تعاملاتها، كما تزرع من خلالها ثقة أكبر في أوساط العاملين؛
- 6- تكثيف الدورات التدريبية للأفراد العاملين بصفة دورية كحق يمنح لهم من دون التمييز بينهم على أساس المنصب، أو الحسوبة أو أي اعتبار آخر، مع ايلاء الاهتمام أكثر بالتدريب الالكتروني لتسهيل تأدية المهام و تقليل تكاليف الوقت و الجهد و المال؛
- 7- السهر على تطبيق مبدأ التكافؤ في الفرص بالنسبة للأفراد المترشحين لشغل الوظائف المتاحة بشكل عادل و منصف، مع التركيز على استبدال عقود العمل المؤقتة بعقود العمل الدائمة؛
- 8- منح العامل فرصة في تقييم أدائه حتى تكون له القدرة على الاستجابة الفورية لمختلف نواقصه من خلال تصحيح أخطائه بنفسه و تطوير ذاته؛
- 9- المبادرة في اثناء برامج المسؤولية الاجتماعية بالتزامن مع اتخاذ قرارات حازمة و استباقية تسم بالمرونة الكافية للاستجابة لمختلف المواقف التنافسية أو تلك التي تتعلق بتلبية احتياجات المجتمع، لكون القطاع الخاص وعلى رأسه المؤسسات الاقتصادية بما فيها الالكترونية منها شريكا مهما في انجاح الخطط التنموية؛
- 10- الاهتمام بتحسين الظروف المادية و المعنوية للأفراد العاملين من خلال الزيادة في أجورهم، و حمايتهم من الحوادث المهنية، كأساس لتحفيزهم و التقليل من العطل المرضية وبالتالي تخفيض فاتورتها، إضافة إلى تنمية مسار العاملين الوظيفي وفقا لجهوداتهم المبذولة في سبيل انجاح خطط وبرامج المسؤولية الاجتماعية لمؤسساتهم؛
- 11- تشجيع الأفراد العاملين عن طريق فتح مجال للمنافسة لاقتراح أفضل الحلول و الطرق لتنمية القدرات البشرية داخل التنظيم وانتقاء الأفكار الصائبة لتطبيقها .

ثالثا: آفاق الدراسة

تعدد مداخل تنمية و تطوير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل الاستفادة بأقصى قدر ممكن من فعالية هذا المورد الاستراتيجي ينبغي صياغة استراتيجية مستدامة قائمة على مجموعة من الإجراءات المتكاملة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بغرض تنفيذ سياسات تتعلق بجميع مراحل نشاط الموظفين، وذلك لتحقيق أفضل استفادة من مواهب، كفاءات، مهارات وإمكانات كل موظف، ولضمان إنتاجية عالية في ظل إجراءات الاختيار الجيد والتدريب والترقية للمورد البشري الكفء، و عليه ومن أجل توسيع دائرة البحث في هذا المجال ارتأيت أن أعرض بعض المواضيع البحثية التي تناسب هدف الدراسة و المتمثلة في:

- 1- دور تنمية الموارد البشرية في إنجاح ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

- 2- أثر تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي؛
- 3- أساليب إدارة التغيير التنظيمي في ظل تبني أهداف التنمية البشرية المستدامة؛
- 4- صيانة الموارد البشرية باستخدام المواصفة الدولية OHSAS 18001 .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. أحمد على خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2012.
2. أحمد فرغلي حسن، البيئة والتنمية المستدامة: الإطار المعرفي والتقييم المحاسبي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
4. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
5. أنس عبد الباسط عباس، تخطيط و تنمية القوى العاملة، دار المسيرة، الأردن، 2011.
6. إياد عبد الفتاح النصور، مبارك بن فهد القحطاني، سلوك المستهلك، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2014.
7. بدران لافي سلطان البدراني، الاستثمار الأخضر في الشركات المعاصرة، الدار الجزائرية، بئر خادم، 2015.
8. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
9. بلقاسم سلاطينة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007.
10. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريح، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
11. جمال الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب و التنمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007.
12. جنيفر جوي- ماثيوز وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النشر العربية للنشر، القاهرة، 2008.
13. جون وارنر، راندي دي سايمون، ترجمة عبد الحسن تعساني، تنمية الموارد البشرية، النشر العلمي و المطابع، المملكة العربية السعودية، 2012.
14. خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
15. خلفهم المكي، الدليل المرجعي في التسيير الإداري، بيت الحكمة، الجزائر، ط2، 2015.
16. خيرت عياد، أحمد فاروق، العلاقات العامة و الاتصال المؤسسي عبر الأنترنت، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2015.

17. راجح تواجيح، قانون العمل و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى، الجزائر، 2012.
18. راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الرابعة، 2014.
19. رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، 2008.
20. رشيد حبابي، دليل الموظف و الوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2012.
21. رعد سامي عبد الرزاق التميمي، العولة و التنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، دار دجلة، الأردن، 2013.
22. رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
23. زياية يونس، مدخل إلى الاتصال الاجتماعي للمؤسسة: الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية، الرؤية، 2015.
24. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، 2006.
25. شارلين هس-بيير، باتريشيا ليقى، ترجمة هناء الجوهرى، البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2011.
26. صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2015.
27. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
28. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2012.
29. الطاهر لبيب، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثالث: البعد الاجتماعي، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2007.
30. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل، الأردن، 2009.
31. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

32. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، در وائل، الأردن، 2007.
33. طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ، جدة، 2007.
34. عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري، عمان، 2015.
35. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: مدخل نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
36. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2007.
37. عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002.
38. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، دار الاعصار العلمي، الأردن، 2011.
39. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الأردن، 2004.
40. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2008.
41. عبدالله بن عبدالرحمن البريدي، التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2015.
42. عدنان داود محمد العذاري، هدى وزير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير، الأردن، 2010.
43. العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية قديما و حديثا، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
44. علاء الدين عبد الغني محمود، ادارة المنظمات، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011.
45. علاء فرحان طالب، عبد الحسين حسن، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
46. علي لزعر، منهجية لطلبة الاقتصاد والتجارة والتسيير، المعارف للطباعة، عناية، 2012.

47. عمر و صفى عتيلى، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجى، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
48. كريمان فريد، المسؤولية الاجتماعية والتسويق الاجتماعي: جهود اتصالية فعالة لحل مشاكل المجتمع، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
49. لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراية، الأردن، 2012.
50. مؤيد الساعدي، الفكر الاستراتيجى للموارد البشرية : رؤية فلسفية معاصرة و توجهات تطبيقية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2017.
51. مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمى و إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، الأردن، 2011.
52. مايكل أليسون، جود كاي، ترجمة مروان الحموي، التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات غير الربحية: دليل عملي وكتاب تمارين، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الإصدار الثانى، 2006.
53. مجيد الكرخى، التخطيط الاستراتيجى المبني على النتائج، دار الكعب، قطر، 2014.
54. محمد الصغير بعلى، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر و التوزيع، عناية، 2011.
55. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضى و آخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
56. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تغليب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2010.
57. محمد عبد الوهاب العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام، الأردن، 2016.
58. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 9000 & ISO 14000، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
59. محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2011.
60. مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
61. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات: المواصفة القياسية ISO 26000، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2015.

62. منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة و آفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2014.
63. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاتجاهات المعاصرة في التدريب و الاستشارات الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
64. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام: الأردن نموذجا، دار الحامد، الأردن، 2011.
65. ميشيل أرمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2003.
66. ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
67. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري، الأردن، 2010.
68. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر، الأردن، 2006.
69. نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
70. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، دار دجلة، الأردن، 2015.
71. نعمة عباد الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
72. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
73. وسن عبد الرزاق حسن، إضاءات في التنمية البشرية و قياس دليل الفقر الدولي(مزيد بالأمثلة التطبيقية)، دار الحامد، الأردن، 2013.
74. يورك برس، تقييم الأداء، لونجمان للنشر، مصر، 2007.
75. يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ب- الأطروحات ورسائل الماجستير:

* أطروحات الدكتوراه:

1. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
2. بوعلاي عائشة، محاولة تحليل عوامل ضعف إدارة الجودة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية-ENIE، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، جامعة تلمسان، 2015.
3. حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه دولة منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
4. سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.
5. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه علوم منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
6. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
7. عايش بن خلف الرشدي، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الإدارية، الرياض، 2016.
8. مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية و حماية المستهلك في الجزائر: دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه منشورة علوم تخصص: إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2014.
9. مقدم وهيبه، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013/2014.

10. نبيلة جميع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.
11. نعيم بن عطا الله الجهني، دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الإدارية، الرياض، 2015.

* رسائل الماجستير:

1. بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة **condor** إلكترونيك-، رسالة منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015.
2. خالد تراحيب المطيري، أثر العلامة التجارية في بناء الصورة الذهنية لمستخدمي الأجهزة الخلوية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر طلبة الجامعات في دولة الكويت، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
3. رعد فاهد سلامة الشيايب، دور العلاقات العامة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن، 2012.
4. سامي ناصر الرجى، المحددات الاجتماعية لتنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الخاصة في سورية، رسالة منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة دمشق، 2015.
5. سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
6. سليمان بن عبدالله بن محمد الزامل، مستوى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية المساهمة السعودية: دراسة تحليلية للتقارير المالية السنوية لشركات الإسمنت والبتروكيماويات"، رسالة مقدمة ماجستير منشورة في المحاسبة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.

7. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز- جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، 2010.
8. ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، 2010.
9. عبد الرضا ناصر محسن المالك، أبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة و دورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.
10. عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
11. محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمؤسسة الاجتماعية، رسالة منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، 2008.
12. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة SAT PAP ALIF لتحويل الورق و البلاستيك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011.
13. ويلية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية الخروب، رسالة منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

ج- المجلات العلمية:

1. أحمد عبد الوهاب، نورة حسن الشيخ، دراسة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات في مصر، المركز المصري لدراسات السياسات العامة، مصر، عدم توفر العدد وسنة النشر.

2. أحمد علي أحمد الراشد، خالد عبد الجبار صبر، تقييم وتحسين أداء أنظمة إدارة البيئة في منظمات الأعمال باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء: دراسة ميدانية في البعض من الشركات العامة العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق، مجلة، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011.
3. أوسير منور، دزيرة احمد، دراسة في واقع النمو الصناعي في اقتصاديات الأسواق الناشئة: حالة الصناعة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، جامعة خميس مليانة، 2012.
4. باسل البستاني، جدلية نهج التنمية البشرية المستدامة: منابع التكوين و موانع التمكين، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2009.
5. خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، 2012.
6. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الانسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
7. سامية ابريم، زينب قريوة، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع، 2017.
8. سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 48، 2007.
9. سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، العراق، 2010.
10. صالح العصفور، التقييم البيئي للمشاريع، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الثالث والأربعون، 2005.
11. عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.
12. العمل اللائق=العمل الآمن: السلامة و الصحة المهنية في العمل، مجلة عالم العمل، العدد 63، منظمة العمل الدولية، جنيف، 2009.
13. فرشان لويزة، أثر الضغط المهني على حوادث العمل، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 2، جامعة الوادي، 2011.

14. قاسمي السعيد ، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 11، 2011.
15. محمد مقداد، مواجهة الحوادث المهنية بين مقاربتَي الأرغونوميا والأمن الصناعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزء الثالث، العدد 3، جامعة الوادي، 2013.
16. مراد سليم عطيان، عبدالله جميل أبوسلمى، أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين (دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن)، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.
17. مشري حسناء، دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، 2014.
18. نشرة مفتشية العمل، المجلد السادسة للمفتشية العامة للعمل، رقم 24، الجزائر، ديسمبر 2010.
19. وليد عبد مولا، المسؤولية الاجتماعية و مساهمة القطاع الخاص في التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 47، 2013.
20. وليد عبد مولا، المسؤولية الاجتماعية و مساهمة القطاع الخاص في التنمية، مجلة المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 47، 2013.
21. يوسف حجيم الطائي، محمد جبار الصانع، صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العرق للاتصالات)، الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد التاسع، العدد السادس والعشرون، 2013.

د- الملتقيات، المؤتمرات:

1. بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الإدارة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012.
2. بوريش أحمد، بلحاج أمينة، المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد استراتيجية ادارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة: ابراز حالة مؤسسة سوناطراك وبعض تجارب مؤسسات العالمية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة: الواقع والرهانات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016.

3. بومدين يوسف، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة ونيس، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة: الواقع والرهانات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016.
4. حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
5. زكريا مطلق الدوري، أبوبكر أحمد بوسالم، المسؤولية الاجتماعية والبيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012.
6. زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات: دراسة حالة شركة الاسمنت، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، نوفمبر 2011.
7. طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الاعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، تركيا، 2013.
8. عبدلي مباركة، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح حالة المؤسسات جزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14/15 فيفري 2012.
9. عجيلة محمد، فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال: مفاهيم وأسس، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14/15 فيفري 2012.
10. عسكر الحارثي، تجربة المملكة العربية السعودية في ترسيخ أسس المسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العربي الأول حول: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال تجارب عربية و أجنبية، الشارقة، 13-15 أبريل 2009.

11. علي عبد الله، العيداني إلياس، المنظمة المعاصرة بين إشكالية الوصول للأهداف الاستراتيجية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012.
12. عيسى نجيمي، ترشيد سلوك المستهلك: نحو توجه اجتماعي بمستهلك واعٍ -تقييم عروض مؤسسات خدمات الاتصال في الجزائر-، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات -، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 نوفمبر 2016.
13. لخديمي عبد الحميد، أولاد حيمودة عبداللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15-16 فيفري 2012.
14. محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة و معاييرها، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: عولة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
15. مقدم وهيب، سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.
16. منصف شرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.

ه- التقارير:

1. إصدارات منظمة العمل العربية، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على تنمية موارد البشرية، 2011.
2. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التنمية البشرية: تنمية للجميع، الولايات الأمريكية المتحدة، 2016.
3. برنامج الأمم المتحدة للبيئة، نحو اقتصاد أخضر: مسارات إلى التنمية المستدامة والقضاء على الفقر - مرجع لواقعي السياسات ، 2011.
4. بيترا كونكل و آخرون، ترجمة محمد عبد الهادي، التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة: المهارات الأساسية الرامية لتنفيذ المشاورات وعلاقات التعاون بشكل ناجح، إيتير، 2014.
5. التنمية الإنسانية العربية، خلق الفرص للأجيال القادمة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2002.

6. دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000، الترجمة الرسمية، جنيف، سويسرا، 2010.
7. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، نيويورك وجنيف، 2004.
8. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، مذكرة بعنوان: إرشادات بشأن أفضل الممارسات فيما يتعلق بمبادرات الإبلاغ عن الاستدامة مقدمة من أجل واضعي السياسات وأسواق الأوراق المالية، جنيف، نوفمبر، 2013.
9. مجموعة عمل شبكة (سيب) للأداء الاجتماعي، خريطة الأداء الاجتماعي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2008.

و- المواقع الإلكترونية

1. مقال تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2017/07/27 على الموقع الإلكتروني التالي:
<https://www.bayt.com/ar/specialties/q/202901/-ماهو-الفرق-بين-التنمية-وتنمية-الموارد->
[get/البشرية](https://www.bayt.com/ar/specialties/q/202901/-ماهو-الفرق-بين-التنمية-وتنمية-الموارد-)
2. مقال تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2017/07/19 على الموقع الإلكتروني التالي:
http://ar.wikipedia.org/wiki/التنمية_البشرية_في_الجزائر
3. المركز المصري لمسؤولية الشركات، مبادئ الاستثمار الاجتماعي، تقرير تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2015/12/15 على الموقع الإلكتروني التالي:
<http://www.ecrc.org.eg/uploads/Publications/Pdf/PSI-demo3.pdf>
4. عبد الهادي النجار، مؤشر الأداء البيئي لسنة 2016: معايير محدودة ونتائج تثير التساؤلات، مقال تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2017/01/18 على الموقع الإلكتروني التالي:
<http://www.alhayat.com/Articles/14943621/>
5. حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات في مصر بين الواقع والمأمول، مقال تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2017/07/19، على الموقع الإلكتروني التالي:
https://www.researchgate.net/publication/275022499_almswwlyt_alajtmayt_llshrkat_fy_msr_byn_alwaq_walmamwl
6. وهيبه مقدم، تجربة المملكة العربية السعودية في مجال مبادرات المسؤولية الاجتماعية، مقال تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2017/07/19 على الموقع الإلكتروني التالي:
<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/07/%D8%AA%D8%AC%D8%B1%D8%A8%D8%A9.doc>
7. [شعار_\(رمز\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/شعار_(رمز)) [https://ar.wikipedia.org/wiki/شعار_\(رمز\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/شعار_(رمز))

8. <http://www.egydesigner.com/logo-design.html>

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

a. Les ouvrages :

1. Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, **L'entreprise responsable**, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
2. Bernard Froman et autres, **Management intégré : 100 questions pour comprendre et agir**, AFNOR, 2005.
3. Bruno Bachy, Christine Harache, **Toute la fonction Management**, Dunod, Paris, 2010.
4. Christina Keinert, **Corporate Social Responsibility as an International Strategy**, Contributions to Economics, 2008.
5. Christophe Parmentier, **L'ingénierie de formation: Outils et méthodes**, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2008.
6. Claude Lévy-Leboyer, **La gestion des Compétences**, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009.
7. Corrine Couillet Demaizière, **Au-delà de l'écologie Développement Durable**, afnor, France, 2010.
8. David Crowther, **Corporate Social Responsibility Reporting In Developing Countries : The Case of Bangladesh**, Ashgate, USA, 2008.
9. Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré qualité - sécurité - environnement**, Éditions d'Organisation, Paris, 2006.
10. Françoise Kerlan, **Guide pour la GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, Troisième édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2007.
11. Georg Muller-Christ, **Sustainable Management : Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management**, Springer, New York, 2011.

12. Jan Jonker, Nijmegen, **Transforming Corporate Sustainability and Responsibility**, Briefs in Business: Organisational Studies, Springer, United States, 2014.
13. Jean Brilman et Jacques Hérard, **Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial**, Éditions d'Organisation, Sixième édition, Paris, 2009.
14. Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine, **Traité de psychologie du travail et des organisations**, 2 édition, Dunod, Paris, 2007.
15. Jim Griesemer, **Strategic Human Resource Development**, SAGE Publications, London, 2003.
16. John P Wilson, **Human Resource Development: Learning for individuals and organizations**, Kogan Page Publication, London, 2nd Edition, 2004.
17. Laurent Lévêque, Stéphane Mathieu, **Les clés du management intégré**, AFNOR, France, 2003.
18. Liangrong Zu, **Corporate Social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's Performance**, Springer, Verlag Berlin Heidelberg, 2009.
19. Manuel Becerra, **Theory of the Firm for Strategic Management: Economic value analysis**, Cambridge University Press, USA, 2009.
20. Marie-France Turcotte, Louis Langelier et autres, **Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000**, Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, Canada, 2011.
21. Martine Otter et autres, **GUIDE DES CERTIFICATIONS SI : Comparatif, analyse et tendances ITIL, CobiT, ISO 27001, eSCM...**, 2e édition, Dunod, Paris, 2009.
22. Michael Armstrong, **A Handbook Human of Resource Management Practice**, Kogan Page, 10th Edition, London, 2006.

23. Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice**, Kogan Page, London, 12Th Edition, 2012.
24. Michael Hopkins, **Corporate Social Responsibility an International Development : Is Business the Solution?**, Earthscan, USA, 2007.
25. Monica Lee, Jim Stewart, **Routledge Studies in Human Resource Development : New Frontiers in HRD**, Routledge, USA and Canada, 2004.
26. Paul Sparrow, and others, **Globalizing Human Resource Management**, Routledge, USA and Canada, 2004.
27. Richard A. Swanson, Elwood F. Holton III, **Foundations of Human Resource Development**, Berrett-Koehler Publishers, Inc San Francisco, California , First Edition , 2008.
28. Samuel O. Idowu And others, **CSR, Sustainability, Ethics & Governance : Theory and Practice**, Springer, New York, 2015.
29. Samuel O. Idowu , Walter Leal Filho, **Global Practices of Corporate Social Responsibility**, springer, Germany, 2009.
30. Solange Tremblay, **Développement durable et communications : au-delà des mots, pour un véritable engagement**, Presses de l'Université du Québec, 2007.
31. Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl, Nick Tolhurst, **The A To Z Of Corporate Social Responsibility**, Library of Congress Cataloging, United Kingdom, 2010.

b. La Thèses :

1. Floriane BOUYOUD, **le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises**, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, conservatoire national des arts et métiers (CNAM), Paris, 2010.

c. Les Revues :

1. Claude Moindrot, **L'industrie électronique en Ecosse**, Norois, n°131, Juillet-Septembre, 1986.
2. H. AÏT-SAÏD, **Quelques repères sur l'évolution de l'industrie électronique en Algérie**, Cahiers du CREAD n°15, 3ème trimestre, 1988.
3. Hussein Elasrag, **Social responsibility of the private sector and its role in sustainable development of the Kingdom of Saudi Arabia**, MPRA Paper No. 54977, 2014.
4. Nohara Hiroatsu. **Technologies électroniques et gestion de la main-d'oeuvre dans l'industrie japonaise**, Revue d'économie industrielle, vol. 34, 4e trimestre, 1985.
5. Sandrine BERGER-DOUCE, **les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs**, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 6, n°1, 2007.

d- Les Conférences :

1. Annelise Mathieu, Richard Soparnot, **L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles**, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
2. Dina el Kayaly, **Corporate Social Responsibility supporting SMEs: Lessons Learned from Egypt**, The Maastricht School of Management, Working Paper N° 25, 2014.

e- Les sites web:

1. <http://www.elmouwatin.dz/?%D9%85%D9%81%D8%AA%D8%B4%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84,6635>, consulté le : 09/01/2017.
2. William McElnea, **The Role of Social Enterprise in Economic Development**, available at the following link:
<http://www.umich.edu/~econdev/socialenterprise/>, consulted the : 12/01/2017.

3. Aaron K. Chatterji, David I. Levine & others, Do Corporate Social Responsibility Ratings Predict Corporate Social Performance?, available at the following link: <http://hbswk.hbs.edu/item/do-corporate-social-responsibility-ratings-predict-corporate-social-performance>, consulted the: 25/07/2017.
4. Guide de la protection sociale complémentaire en entreprise, 2012, p2, disponible sur le lien suivant : https://www.harmonie-mutuelle.fr/documents/11101/48130/guide-de-la-protection-sociale-2012_harmonie-mutuelles.pdf/4d4ffdbe-03f7-46b2-93db-52ad84bfd223
5. <http://www.cristor.dz/web/presentation?id=22#lireplus>, consulté le : 30/07/2017.
6. <http://www.iris-sat.dz/web2/index.php/iris-sat-promo>, consulté le : 30/07/2017.
7. <http://www.groupebrandt.com/nos-marques/brandt/>, consulté le : 02/08/2017.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة المعتمدة في الدراسة الميدانية.

استبيان موجه لأعضاء الإدارة بمؤسسات القطاع الإلكتروني

السادة الأفاضل أطيب التحيات

في إطار التحضير لنيل شهادة دكتوراه علوم حول موضوع: استراتيجية المسؤولية الاجتماعية و أثرها على تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة بعض مؤسسات القطاع الإلكتروني الجزائري - أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغية التعرف على آراء الإداريين بمؤسستكم، مع العلم أنها ستستخدم في إطار السرية التامة لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين مسبقا حسن تعاونكم و الاختيار الجاد لبديل واحد فقط من ضمن الخيارات الخمسة المتاحة أمامكم بوضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة وفقا للفقرات المذكورة. و للمزيد من الاستفسارات يرجى التواصل معنا عبر البريد الإلكتروني التالي: **rabie41@yahoo.fr**

أولا: البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ ذكر. ☐ أنثى.
- العمر: ☐ أقل من 30 سنة. ☐ من 30 إلى 39 سنة.
- ☐ من 40 إلى 50 سنة. ☐ 51 سنة فأكثر.
- الخبرة: ☐ أقل من 6 سنوات. ☐ من 6 إلى 10 سنوات.
- ☐ من 11 إلى 15 سنة. ☐ 16 سنة فأكثر.
- قسم الانتماء الإداري:
- ☐ الإدارة العامة. ☐ إدارة الموارد البشرية. ☐ إدارة الشؤون المالية والحاسبية.
- ☐ إدارة الإنتاج. ☐ إدارة التسويق. ☐ إدارة العلاقات العامة.

ثانيا: معلومات متعلقة بمتغيرات الدراسة: المتغير المستقل (استراتيجية المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)

- التعرف الاجرائي لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية: تشير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية إلى المبادرات الاستباقية المركزة بالأساس على توليد آثار اجتماعية إيجابية تنعكس على أداء الأفراد العاملين والمرتبطة عن نشاط الأعمال؛
- التعرف الاجرائي لتنمية الموارد البشرية: عملية تطوير الخبرة البشرية من خلال تنظيم وتدريب الموظفين و حمايتهم لغرض تحسين أدائهم و استغلالهم للموارد المتاحة، فضلا عن زيادة طاقاتهم و جهودهم؛

الرقم	الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
المحور الأول: التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية						
	الرسالة					
01	رسالة المؤسسة واضحة المعالم و محددة للقيم و الالتزامات تجاه الأفراد العاملين و المجتمع ككل					
02	كل الأفراد العاملين على دراية واسعة برسالة المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المحددة					
03	تقترن المسؤولية الاجتماعية لمؤسستي في أداء رسالتها بالمساعدات المالية المقدمة لها من طرف الحكومة					
04	تسهر إدارة مؤسستي على توفير مختصين لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية					
05	يحتوي الهيكل التنظيمي لمؤسستي على لجان مسؤولة على دعم صورتها الاجتماعية في بيئتها التنافسية					
06	تتسم التقارير السنوية بالشفافية في توفير المعلومات الصحيحة لأصحاب المصلحة					
07	تفكر إدارة مؤسستي في تطوير نظام إداري متكامل للجودة، السلامة، و البيئة (QSE) بغية تحسين أداء العاملين					
	الأهداف العامة					
08	تنبثق الأهداف الاجتماعية في مؤسستنا من					

					صميم الرسالة التي يؤمن بها كافة العاملون	
					يشارك الأفراد العاملون في صياغة أهداف مؤسستنا	09
					ترتبط أهداف مؤسستنا بتحقيق مصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة بها	10
					تتسم الأهداف الاجتماعية بالموضوعية و الانسجام مع باقي الأهداف الأخرى بما يؤدي إلى تحسين نتائج المؤسسة	11
					تستخدم الانترنت لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لبرامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	12
					ترجم الأهداف العامة للمسؤولية الاجتماعية إلى أهداف تشغيلية قابلة للتحقيق على المدى المتوسط و المدى القصير	13
					الثقافة التنظيمية	
					تستمد منظومة القيم في مؤسستنا قوتها من ارضاء مختلف الأطراف ذات المصلحة	14
					يمثل الأفراد العاملون في مؤسستنا لمعاييرها الأخلاقية	15
					تركز مؤسستنا على ترسيخ ثقافة الجودة في ممارسات عمالها	16
					يمثل إنتاج منتجات ذات جودة عالية التزام أخلاقي في مؤسستنا	17
					الشعار	
					يعكس الشعار رسالة مؤسستنا و يرمز إلى هويتها	18

					الاجتماعية	
					يتوافق شعار مؤسستنا مع منظومة القيم في المجتمع	19
					يشير شعار مؤسستنا إلى بناء صورة ذهنية للعلاقات العامة	20
					يمنح شعار مؤسستنا معاني كثيرة عن سمعتها	21
					شعار مؤسستنا جذاب بالنسبة لمختلف الأطراف ذات المصلحة	22
المحور الثاني: مستويات الالتزام الاستراتيجي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية						
					المستوى الممانع	
					تركز إدارة المؤسسة على تعظيم الأرباح الاقتصادية على حساب الاعتبارات الاجتماعية	23
					تعتبر الإدارة برامج المسؤولية الاجتماعية تكاليف اضافية تقع على عاتق المؤسسة	24
					لا تولي الإدارة أهمية لاستبدال عقود العمل المؤقتة بعقود العمل الدائمة	25
					المستوى الدفاعي	
					تلجأ إدارة المؤسسة إلى تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية تفادياً للانتقادات التي يوجهها لها أصحاب المصلحة	26
					تعتبر مبادرات المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية محدودة بما يتطابق مع المتطلبات القانونية فقط	27
					تركز المؤسسة جهودها التنافسية باستخدام برامج المسؤولية الاجتماعية للحفاظ على سمعتها	28

					تحدد شروط المنافسة المبادرات التي تقوم بها المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية	29
					المستوى التكميلي	
					يتجاوز الدور الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسة الإطار القانوني الذي ينظم نشاطها	30
					تتمثل برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الاستجابة للجوانب الاقتصادية	31
					تخصص الإدارة المبالغ المالية الكافية لتمويل الجوانب الأخلاقية للمؤسسة	32
					توافق البرامج الاجتماعية للمؤسسة مع أعراف و قيم مجتمع الذي تنشط فيه	33
					مستوى المبادرة التطوعية	
					تتخذ إدارة المؤسسة قرارات اجتماعية واسعة لخدمة شرائح المجتمع المختلفة	34
					تبادر إدارة المؤسسة لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين أداء الأفراد العاملين فيها	35
					تم صياغة القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وفقاً لاحتياجات المجتمع التنموية	36
					تتسم مبادرات المسؤولية الاجتماعية بالمرونة للاستجابة لمختلف المواقف التنافسية	37
المحور الثالث: أثر استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الالكترونية على تنمية الموارد البشرية						
					التدريب وتنمية الكفاءات البشرية	
					تحديد الاحتياجات التدريبية	

					38	يتم النظر إلى أنشطة التدريب و التطوير كحق للعاملين يعزز من كفاءة المؤسسة و يزيد من إنتاجيتها .
					39	تعتمد ميزانية التدريب على ما تبقى من موارد مالية بعد التخصيص لباقي الادارات .
					40	تعقد الندوات و المحاضرات التدريبية للعاملين في مختلف المستويات لنشر الوعي البيئي
					41	الدعم الفني والتقني المقدم من طرف الإدارة فيما يتعلق بالتدريب الالكتروني مناسب (الاتصال المباشر، البريد الالكتروني) .
						تقييم التدريب
					42	تمتاز الإجراءات و الأساليب التدريبية بالتنوع لمستويات العاملين
					43	تؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة تحصيل المعارف العامة و المتخصصة للعاملين
					44	باستطاعتي تطبيق المهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي بشكل جيد .
					45	أنا راضي عموما على التدريب الالكتروني المقدم من طرف الإدارة
						تنمية الكفاءات البشرية
					46	الاستقلالية في العمل متاحة و بمقدور العامل مراقبة نفسه دون تدخل المسؤول المباشر عليه
					47	تتطلب وظيفتي المشاركة في تحسين الاتصال في المؤسسة عن طريق المساهمة في النشرات

					الاجتماعات، المجالات، الاخبارية،	
					وجود امكانية نقل التدريب إلى الزملاء المحيطين بي في العمل.	48
					أشعر بروح الفريق و التعاون بين جميع الإدارات و الأقسام.	49
					تنمية المسار الوظيفي	
					فرص التقدم الوظيفي و الترقية في العمل متاحة بشكل عادل و منصف.	50
					اختيار الوظيفة الحالية راجع للدوافع المادية مثل: الرواتب	51
					لدى المسؤولين الوسائل المختلفة لتقسيم و توزيع الأعمال على العاملين بموضوعية	52
					التحفيز على السلوك الأخلاقي	
					رواتب العاملين أفضل من رواتب المؤسسات الأخرى	53
					يراجع نظام التحفيز بشكل دوري استنادا إلى التغذية المرتدة من العاملين	54
					تحترم الإدارة اقتراحات العاملين و تعمل على دراستها و انتقاء الأفكار الصائبة لتطبيقها	55
					توجد في مؤسستي آليات لحماية المرأة من الابتزاز الجنسي في مكان العمل	56
					تقييم أداء العاملين	
					يتم تقييم أداء العاملين في مؤسستي بصفة دورية	57
					يحصل العامل في مؤسستي على تقييم أدائه	58

					يسمح للعامل في مؤسستي بتعديل سلوكه ذاتيا	59
					لدي مساحة واسعة من الحرية لاستخدام تقييمي الخاص	60
					تهتم مؤسستي بشكاوى الزبائن والاستجابة لها	61
					الصحة و السلامة المهنية	
					التوثيق الرسمي لمعايير الصحة و السلامة المهنية في مؤسستي مقبول	62
					تلتزم إدارة مؤسستي بتنفيذ القوانين المتعلقة بصحة و سلامة الأفراد العاملين فيها	63
					تهتم إدارة مؤسستي بصحة العاملين فيها	64
					توفر مؤسستي الأدوات اللازمة لحماية العاملين مثل: الملابس الوقائية، الأحذية، النظارات و قبعات السلامة.	65
					توفر مؤسستي شروط التهوية و الإنارة و النظافة الملائمة في أماكن العمل	66
					تسهر مؤسستي على متابعة مشاكل الصحة	67



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي

02 جوان 2015

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نفاة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

رقم: 129/2015

أم البواقي في :

إلى السيد /

.....

.....

الموضوع: إجراء تريض في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم.

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم للطلاب : "ربيع بلالية" والمعنونة بـ "استراتيجية
المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية"
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة السماح للطلاب المذكور أعلاه بإجراء تريض
وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم الداخلي لمؤسستكم.
مع تشكراتنا الخالصة لتعاونكم وتفهمكم.

نائب عميد الكلية للدراسات العليا
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب عميد كلية الدراسات
مابعد التخرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية
د. مراد كوشى





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي

2015 02 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أم البواقي في :

رقم : 124/2015

إلى السيد /
رئيس قسم
.....

الموضوع: إجراء تريض في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم.

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم للطلاب : "ربيع بليلية" والمعنونة بـ "استراتيجية
المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية"
بشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة السماح للطلاب المذكور أعلاه بإجراء تريض
وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم الداخلي لمؤسستكم.
مع تشكراتنا الخالصة لتعاونكم وتفهمكم.

نائب عميد الكلية للدراسات العليا
والبحت العلمي والعلاقات الخارجية

نائب عميد مكلف بالدراسات
عالمند التبرج والبحث العلمي
والمسائل الخارجية
د. مراد كواشي

Aviz Favorable
A. CHEBIRI
Chef Service Formation



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - أم البواقي -

2015 02 جوان

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أم البواقي في :

رقم : 2015/119

إلى السيد / كروخيل الساس
مسؤول المكتب
EURL SATEREX

الموضوع: إجراء تربص في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم.

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم للطلاب : "ربيع بلايلية" والمعنونة بـ "استراتيجية

المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية "

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة السماح للطلاب المذكور أعلاه بإجراء تربص

وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم الداخلي لمؤسستكم.

مع شكراننا الخاصة لتعاونكم وتفهمكم.

نائب عميد الكلية للدراسات العليا
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب عميد مكتب الدراسات
مساعد التسيير والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية
د. مراد كواشي



تاريخ: 06/06/2014



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي-

2 جوان 2015

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

رقم: 2015/...

أم البواقي في:

إلى السيد /

.....

.....

الموضوع: إجراء تربص في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم.

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم للطلاب : "ربيع بلايلية" والمعنونة بـ " استراتيجية

المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية "

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة السماح للطلاب المذكور أعلاه بإجراء تربص

وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم الداخلي لمؤسستكم.

مع تشكراتنا الخالصة لتعاونكم وتفهمكم.

نائب عميد الكلية للدراسات العليا

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب عميد مكاتب الدراسات
مابعد التخرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية
د. مراد كواشي





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي

2015 02 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
رقم: 2015/..... أم البواقي في :.....

إلى السيد /
.....
.....

الموضوع: إجراء تريض في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم.

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم للطلاب : "ربيع بليلية" والمعنونة بـ "استراتيجية
المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية"
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة السماح للطلاب المذكور أعلاه بإجراء تريض
وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم الداخلي لمؤسستكم.
مع تشكراتنا الخالصة لتعاونكم وتفهمكم.

نائب عميد الكلية للدراسات العليا
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

Sarl Ababou Electronics
R Nlle 05 Route El-Achir - Bordj Bou Arreridj
*Direction
des Ressources Humaines*

نائب عميد كلية الدراسات
مساعد النسخ والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية
د. مراد كواشي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - أم البواقي -

2 ج 2 جوان 2015

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أم البواقي في :

رقم : 2015/.....

إلى السيد /
Giant Electronics

الموضوع: إجراء تريض في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم.

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم للطلاب : "ربيع بلالية" والمعونة بـ "استراتيجية
المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية"
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة السماح للطلاب المذكور أعلاه بإجراء تريض
وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم الداخلي لمؤسستكم.
مع تشكراتنا الخالصة لتعاونكم وتفهمكم.

نائب عميد الكلية للدراسات العليا
والبحوث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب عميد مكلف بالمراسلات
مابعد النسخ والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية
د. مراد كواشي



Reçu le 07/06/2015



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي

02 جوان 2015

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

رقم: 111/2015

أم البواقي في :

إلى السيد /

.....

.....

الموضوع: إجراء تربص في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم.

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه علوم للطلاب : "ربيع بلايلية" والمعنونة بـ "استراتيجية

المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية "

بشرقنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة السماح للطلاب المذكور أعلاه بإجراء تربص

وذلك في إطار ما يسمح به التنظيم الداخلي لمؤسستكم.

مع تشكراتنا الخالصة لتعاونكم وتفهمكم.

نائب عميد الكلية للدراسات العليا

والبحوث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب عميد مكلف بالدراسات
مابعد التخرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية
د. مراد كواشي



الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة.

الرقم	الاسم و اللقب	الجامعة
01	د . بوفاس الشريف	جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس
02	د . بن خديجة منصف	جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس
03	د . زبير عياش	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
04	د . الطيب صيد	جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس

الملحق رقم 03: اختبار طبيعة التوزيع باستخدام Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistical	ddl	Signification	Statistical	ddl	Signification
المحور 1	,095	104	,021	,969	104	,017
المحور 2	,098	104	,016	,966	104	,009
المحور 3	,093	104	,026	,979	104	,106

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 04: معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.842	22

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الرسالة 1	91.76	34.942	.196	.845
الرسالة 2	91.69	33.691	.383	.837
الرسالة 3	91.67	33.756	.349	.838
الرسالة 4	91.53	33.727	.403	.836
الرسالة 5	91.74	33.243	.571	.830
الرسالة 6	91.71	32.343	.569	.828
الرسالة 7	91.84	34.235	.359	.837
الرسالة 8	91.81	33.749	.463	.834
الأهداف 9	91.63	34.004	.437	.835
الأهداف 10	91.69	33.943	.358	.838
الأهداف 11	91.66	33.196	.426	.835
الأهداف 12	91.52	33.670	.413	.835
الأهداف 13	91.74	33.243	.571	.830
الثقافة 14	91.71	32.343	.569	.828
الثقافة 15	91.88	34.169	.342	.838
الثقافة 16	91.81	33.749	.463	.834
الثقافة 17	91.92	34.441	.382	.837
الشعار 18	91.87	34.021	.406	.836
الشعار 19	91.93	34.607	.340	.838
الشعار 20	91.65	34.966	.234	.842
الشعار 21	91.82	33.296	.440	.834
الشعار 22	91.64	34.173	.310	.840

الملحق رقم 05: معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.802	15

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الممانع 23	60.67	16.339	.551	.780
الممانع 24	60.82	17.510	.357	.795
الممانع 25	60.77	16.781	.585	.779
الدفاعي 26	60.63	18.625	.112	.813
الدفاعي 27	60.63	18.545	.086	.820
الدفاعي 28	60.44	16.890	.507	.784
الدفاعي 29	60.70	17.163	.509	.785
التكفي 30	60.67	16.339	.551	.780
التكفي 31	60.86	17.562	.320	.798
التكفي 32	60.77	16.781	.585	.779
التكفي 33	60.88	17.307	.479	.787
المبادر 34	60.82	17.782	.311	.798
المبادر 35	60.88	17.055	.544	.783
المبادر 36	60.62	17.889	.286	.800
المبادر 37	60.78	16.349	.562	.779

الملحق رقم 06: معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثالث

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.823	30

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
التدريب 38	127.70	43.260	.320	.819
التدريب 39	127.98	43.068	.465	.814
التدريب 40	127.90	43.583	.363	.817
التدريب 41	127.99	42.961	.467	.814
التدريب 42	127.71	44.732	.177	.824
التدريب 43	127.88	42.868	.383	.816
التدريب 44	127.70	42.580	.430	.815
التدريب 45	127.75	43.296	.341	.818
التدريب 46	127.74	43.980	.261	.821
التدريب 47	127.66	42.070	.513	.811
التدريب 48	127.55	42.172	.528	.811
التدريب 49	127.80	42.862	.491	.813
المسار 50	127.77	41.946	.492	.812
المسار 51	127.89	44.290	.244	.821
المسار 52	127.87	42.817	.481	.813
السلوك 53	127.68	45.384	.093	.826
السلوك 54	127.67	45.640	.068	.827
السلوك 55	127.80	45.561	.064	.828
السلوك 56	127.71	43.722	.329	.818
الأداء 57	127.72	44.067	.258	.821
الأداء 58	127.64	42.037	.501	.812
الأداء 59	127.54	42.193	.548	.811
الأداء 60	127.80	42.862	.491	.813

الأداء 61	127.77	41.946	.492	.812
الصحة 62	127.88	44.006	.281	.820
الصحة 63	127.87	42.817	.481	.813
الصحة 64	127.67	45.310	.092	.827
الصحة 65	127.64	44.639	.180	.824
الصحة 66	127.70	45.007	.163	.824
الصحة 67	127.74	45.631	.044	.829

الملحق رقم 07: معامل الثبات ألفا كرونباخ العام

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.937	67

الملحق رقم 08: طريقة التجزئة النصفية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,887
		N of Items	34 ^a
	Part 2	Value	,876
		N of Items	33 ^b
	Total N of Items		67
Correlation Between Forms			,888
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,941
	Unequal Length		,941
Guttman Split-Half Coefficient			,940

a. The items are: الرسالة 3، الرسالة 5، الرسالة 7، الأهداف 9، الأهداف 11، الأهداف 13، الأهداف 29، الدفاعي 27، الدفاعي 25، الممانع 23، الممانع 21، الشعار 19، الشعار 17، الثقافة 15، الثقافة 43، التدريب 41، التدريب 39، التدريب 37، المبادر 35، المبادر 33، التكييفي 31، التكييفي 59، الأداء 57، الأداء 55، السلوك 53، السلوك 51، المسار 49، التدريب 47، التدريب 45، الرسالة 2، الرسالة 67، الصحة 65، الصحة 63، الصحة 61، الأداء 61.

b. The items are: الرسالة 2، الرسالة 4، الرسالة 6، الرسالة 8، الأهداف 10، الأهداف 12، الأهداف 28، الدفاعي 26، الدفاعي 24، الممانع 22، الشعار 20، الشعار 18، الشعار 16، الثقافة 14، الثقافة 42، التدريب 40، التدريب 38، التدريب 36، المبادر 34، المبادر 32، التكييفي 30، التكييفي 58، الأداء 56، السلوك 54، السلوك 52، المسار 50، المسار 48، التدريب 46، التدريب 44، الرسالة 1، الرسالة 66، الصحة 64، الصحة 62، الصحة 60، الأداء 60.

الملحق رقم 09: تحليل البيانات الأساسية للعينة وخصائصها

Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	52	50.0	50.0	50.0
	أنثى	52	50.0	50.0	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	21	20.2	20.2	20.2
	من 30 إلى 39 سنة	31	29.8	29.8	50.0
	من 40 إلى 50 سنة	31	29.8	29.8	79.8
	أكثر من 51 سنة	21	20.2	20.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 6 سنوات	30	28.8	28.8	28.8
	من 6 إلى 10 سنوات	32	30.8	30.8	59.6
	من 11 إلى 15 سنة	19	18.3	18.3	77.9
	أكثر من 16 سنة	23	22.1	22.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

قسم الانتماء الإداري					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الإدارة العامة	23	22.1	22.1	22.1
	إدارة الموارد البشرية	14	13.5	13.5	35.6
	إدارة الشؤون المالية والمحاسبية	11	10.6	10.6	46.2
	إدارة الإنتاج	25	24.0	24.0	70.2
	إدارة التسويق	12	11.5	11.5	81.7
	إدارة العلاقات العامة	19	18.3	18.3	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الملحق رقم 10: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول

	Mean	Median
الرسالة 1	4,35	,635
الرسالة 2	4,41	,617
الرسالة 3	4,43	,650
الرسالة 4	4,58	,586
الرسالة 5	4,37	,504
الرسالة 6	4,39	,630
الرسالة 7	4,27	,544
الرسالة 8	4,30	,519
الأهداف 9	4,48	,502
الأهداف 10	4,41	,601
الأهداف 11	4,44	,651
الأهداف 12	4,59	,585
الأهداف 13	4,37	,504
الثقافة 14	4,39	,630
الثقافة 15	4,23	,578
الثقافة 16	4,30	,519
الثقافة 17	4,18	,478
الشعار 18	4,24	,531
الشعار 19	4,17	,492
الشعار 20	4,45	,555
الشعار 21	4,29	,618
الشعار 22	4,46	,622

Statistiques récapitulatives d'élément

	Moyenn e	Minimu m	Maximu m	Intervall e	Maximum/M inimum	Variance	Nombre d'éléments
Mean of items	4,368	4,173	4,587	,413	1,099	,013	22
Variance of items	,329	,228	,424	,195	1,855	,004	22

الرسالة 1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	9	8.7	8.7	8.7
	أوافق	50	48.1	48.1	56.7
	أوافق بشدة	45	43.3	43.3	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الرسالة 2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	7	6.7	6.7	6.7
	أوافق	47	45.2	45.2	51.9
	أوافق بشدة	50	48.1	48.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الرسالة 3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	9	8.7	8.7	8.7
	أوافق	41	39.4	39.4	48.1
	أوافق بشدة	54	51.9	51.9	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الرسالة 4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	34	32.7	32.7	37.5
	أوافق بشدة	65	62.5	62.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الرسالة 5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	1	1.0	1.0	1.0
	أوافق	64	61.5	61.5	62.5
	أوافق بشدة	39	37.5	37.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الرسالة 6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.0	1.0	1.0
	لا أدري	5	4.8	4.8	5.8
	أوافق	50	48.1	48.1	53.8
	أوافق بشدة	48	46.2	46.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الرسالة 7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	66	63.5	63.5	68.3
	أوافق بشدة	33	31.7	31.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الرسالة 8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	67	64.4	64.4	67.3
	أوافق بشدة	34	32.7	32.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الأهداف العامة 9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	54	51.9	51.9	51.9
	أوافق بشدة	50	48.1	48.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الأهداف العامة 10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	6	5.8	5.8	5.8
	أوافق	49	47.1	47.1	52.9
	أوافق بشدة	49	47.1	47.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الأهداف العامة 11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	9	8.7	8.7	8.7
	أوافق	40	38.5	38.5	47.1
	أوافق بشدة	55	52.9	52.9	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الأهداف العامة 12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	33	31.7	31.7	36.5
	أوافق بشدة	66	63.5	63.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الأهداف العامة 13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	1	1.0	1.0	1.0
	أوافق	64	61.5	61.5	62.5
	أوافق بشدة	39	37.5	37.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الثقافة التنظيمية 14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.0	1.0	1.0
	لا أدري	5	4.8	4.8	5.8
	أوافق	50	48.1	48.1	53.8
	أوافق بشدة	48	46.2	46.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الثقافة التنظيمية 15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	8	7.7	7.7	7.7
	أوافق	64	61.5	61.5	69.2
	أوافق بشدة	32	30.8	30.8	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الثقافة التنظيمية 16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	67	64.4	64.4	67.3
	أوافق بشدة	34	32.7	32.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الثقافة التنظيمية 17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	4	3.8	3.8	3.8
	أوافق	77	74.0	74.0	77.9
	أوافق بشدة	23	22.1	22.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الشعار 18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	69	66.3	66.3	71.2
	أوافق بشدة	30	28.8	28.8	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الشعار 19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	76	73.1	73.1	77.9
	أوافق بشدة	23	22.1	22.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الشعار 20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	51	49.0	49.0	51.9
	أوافق بشدة	50	48.1	48.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الشعار 21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	65	62.5	62.5	65.4
	أوافق بشدة	36	34.6	34.6	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الشعار 22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	7	6.7	6.7	6.7
	أوافق	42	40.4	40.4	47.1
	أوافق بشدة	55	52.9	52.9	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الملحق رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني

	Mean	Median
المانع 23	4,39	,630
المانع 24	4,25	,570
المانع 25	4,30	,519
الدفاعي 26	4,44	,588
الدفاعي 27	4,43	,693
الدفاعي 28	4,63	,561
الدفاعي 29	4,37	,504
التكفيفي 30	4,39	,630
التكفيفي 31	4,21	,602
التكفيفي 32	4,30	,519
التكفيفي 33	4,18	,498
المبادر 34	4,25	,553
المبادر 35	4,18	,498
المبادر 36	4,45	,555
المبادر 37	4,29	,618

Statistiques récapitulatives d'élément							
	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum	Varianc e	Nombre d'éléments
Mean of items	4,338	4,183	4,625	,442	1,106	,015	15
Variance of items	,327	,248	,481	,233	1,940	,005	15

المستوى الممانع 23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.0	1.0	1.0
	لا أدري	5	4.8	4.8	5.8
	أوافق	50	48.1	48.1	53.8
	أوافق بشدة	48	46.2	46.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

المستوى الممانع 24					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	7	6.7	6.7	6.7
	أوافق	64	61.5	61.5	68.3
	أوافق بشدة	33	31.7	31.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

المستوى الممانع 25					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	67	64.4	64.4	67.3
	أوافق بشدة	34	32.7	32.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

المستوى الدفاعي 26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	48	46.2	46.2	51.0

	أوافق بشدة	51	49.0	49.0	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

المستوى الدفاعي 27					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	1.9	1.9	1.9
	لا أدري	6	5.8	5.8	7.7
	أوافق	41	39.4	39.4	47.1
	أوافق بشدة	55	52.9	52.9	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

المستوى الدفاعي 28					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	4	3.8	3.8	3.8
	أوافق	31	29.8	29.8	33.7
	أوافق بشدة	69	66.3	66.3	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

المستوى الدفاعي 29					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	1	1.0	1.0	1.0
	أوافق	64	61.5	61.5	62.5
	أوافق بشدة	39	37.5	37.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

المستوى التكميلي 30					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.0	1.0	1.0

	لا أدري	5	4.8	4.8	5.8
	أوافق	50	48.1	48.1	53.8
	أوافق بشدة	48	46.2	46.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

المستوى التكيفي 31					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	1	1.0	1.0	1.0
	أوافق				
	لا أدري	7	6.7	6.7	7.7
	أوافق	65	62.5	62.5	70.2
	أوافق بشدة	31	29.8	29.8	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

المستوى التكيفي 32					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	67	64.4	64.4	67.3
	أوافق بشدة	34	32.7	32.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

المستوى التكيفي 33					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	75	72.1	72.1	76.9
	أوافق بشدة	24	23.1	23.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

مستوى المبادرة التطوعية 34					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.0	1.0	1.0

	لا أدري	3	2.9	2.9	3.8
	أوافق	69	66.3	66.3	70.2
	أوافق بشدة	31	29.8	29.8	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

مستوى المبادرة التطوعية 35					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	75	72.1	72.1	76.9
	أوافق بشدة	24	23.1	23.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

مستوى المبادرة التطوعية 36					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	51	49.0	49.0	51.9
	أوافق بشدة	50	48.1	48.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

مستوى المبادرة التطوعية 37					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	65	62.5	62.5	65.4
	أوافق بشدة	36	34.6	34.6	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الملحق رقم 12: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث

	Mean	Median
التدريب 38	4,46	,637
التدريب 39	4,18	,498
التدريب 40	4,26	,521
التدريب 41	4,17	,511
التدريب 42	4,45	,555
التدريب 43	4,29	,618
التدريب 44	4,46	,606
التدريب 45	4,41	,601
التدريب 46	4,42	,586
التدريب 47	4,50	,591
التدريب 48	4,62	,563
التدريب 49	4,37	,504
المسار 50	4,39	,630
المسار 51	4,27	,544
المسار 52	4,30	,519
السلوك 53	4,48	,539
السلوك 54	4,49	,502
السلوك 55	4,37	,558
السلوك 56	4,45	,538
الأداء 57	4,44	,572
الأداء 58	4,52	,607
الأداء 59	4,63	,543
الأداء 60	4,37	,504
الأداء 61	4,39	,630
الصحة 62	4,28	,548
الصحة 63	4,30	,519
الصحة 64	4,49	,574
الصحة 65	4,52	,574
الصحة 66	4,46	,501
الصحة 67	4,42	,602

Statistiques récapitulatives d'élément

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/ Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Mean of items	4,405	4,173	4,625	,452	1,108	,013	30
Variance of items	,315	,248	,406	,158	1,639	,002	30

التدريب و تنمية الكفاءات البشرية 38					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.0	1.0	1.0
	لا أدري	5	4.8	4.8	5.8
	أوافق	43	41.3	41.3	47.1
	أوافق بشدة	55	52.9	52.9	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

التدريب و تنمية الكفاءات البشرية 39					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	75	72.1	72.1	76.9
	أوافق بشدة	24	23.1	23.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

التدريب و تنمية الكفاءات البشرية 40					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	4	3.8	3.8	3.8
	أوافق	69	66.3	66.3	70.2
	أوافق بشدة	31	29.8	29.8	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

التدريب و تنمية الكفاءات البشرية 41					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	6	5.8	5.8	5.8
	أوافق	74	71.2	71.2	76.9
	أوافق بشدة	24	23.1	23.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

التدريب و تنمية الكفاءات البشرية 42					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	51	49.0	49.0	51.9
	أوافق بشدة	50	48.1	48.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

التدريب و تنمية الكفاءات البشرية 43					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	65	62.5	62.5	65.4
	أوافق بشدة	36	34.6	34.6	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

التدريب و تنمية الكفاءات البشرية 44					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	6	5.8	5.8	5.8
	أوافق	44	42.3	42.3	48.1
	أوافق بشدة	54	51.9	51.9	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

التدريب و تنمية الكفاءات البشرية45					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.0	1.0	1.0
	لا أدري	3	2.9	2.9	3.8
	أوافق	52	50.0	50.0	53.8
	أوافق بشدة	48	46.2	46.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

التدريب و تنمية الكفاءات البشرية46					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	50	48.1	48.1	52.9
	أوافق	49	47.1	47.1	100.0
	بشدة				
Total		104	100.0	100.0	

التدريب و تنمية الكفاءات البشرية47					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	42	40.4	40.4	45.2
	أوافق	57	54.8	54.8	100.0
	بشدة				
Total		104	100.0	100.0	

التدريب و تنمية الكفاءات البشرية48					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	4	3.8	3.8	3.8
	أوافق	32	30.8	30.8	34.6
	أوافق	68	65.4	65.4	100.0
	بشدة				
Total		104	100.0	100.0	

التدريب و تنمية الكفاءات البشرية 49					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	1	1.0	1.0	1.0
	أوافق	64	61.5	61.5	62.5
	أوافق بشدة	39	37.5	37.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

تنمية المسار الوظيفي 50					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.0	1.0	1.0
	لا أدري	5	4.8	4.8	5.8
	أوافق	50	48.1	48.1	53.8
	أوافق بشدة	48	46.2	46.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

تنمية المسار الوظيفي 51					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	66	63.5	63.5	68.3
	أوافق بشدة	33	31.7	31.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

تنمية المسار الوظيفي 52					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	67	64.4	64.4	67.3
	أوافق بشدة	34	32.7	32.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

التحفيز على السلوك الأخلاقي 53					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	2	1.9	1.9	1.9
	أوافق	50	48.1	48.1	50.0
	أوافق بشدة	52	50.0	50.0	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

التحفيز على السلوك الأخلاقي 54					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	53	51.0	51.0	51.0
	أوافق بشدة	51	49.0	49.0	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

التحفيز على السلوك الأخلاقي 55					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	4	3.8	3.8	3.8
	أوافق	58	55.8	55.8	59.6
	أوافق بشدة	42	40.4	40.4	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

التحفيز على السلوك الأخلاقي 56					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	2	1.9	1.9	1.9
	أوافق	53	51.0	51.0	52.9
	أوافق بشدة	49	47.1	47.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

تقييم أداء العاملين 57					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	4	3.8	3.8	3.8
	أوافق	50	48.1	48.1	51.9
	أوافق بشدة	50	48.1	48.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

تقييم أداء العاملين 58					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.0	1.0	1.0
	لا أدري	3	2.9	2.9	3.8
	أوافق	41	39.4	39.4	43.3
	أوافق بشدة	59	56.7	56.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

تقييم أداء العاملين 59					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	33	31.7	31.7	34.6
	أوافق بشدة	68	65.4	65.4	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

تقييم أداء العاملين 60					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	1	1.0	1.0	1.0
	أوافق	64	61.5	61.5	62.5
	أوافق بشدة	39	37.5	37.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

تقييم أداء العاملين 61					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	1.0	1.0	1.0
	لا أدري	5	4.8	4.8	5.8
	أوافق	50	48.1	48.1	53.8
	أوافق بشدة	48	46.2	46.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الصحة و السلامة المهنية 62					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	5	4.8	4.8	4.8
	أوافق	65	62.5	62.5	67.3
	أوافق بشدة	34	32.7	32.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الصحة و السلامة المهنية 63					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	3	2.9	2.9	2.9
	أوافق	67	64.4	64.4	67.3
	أوافق بشدة	34	32.7	32.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الصحة و السلامة المهنية 64					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	4	3.8	3.8	3.8
	أوافق	45	43.3	43.3	47.1
	أوافق بشدة	55	52.9	52.9	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الصحة و السلامة المهنية65					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	4	3.8	3.8	3.8
	أوافق	42	40.4	40.4	44.2
	أوافق بشدة	58	55.8	55.8	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الصحة و السلامة المهنية66					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	56	53.8	53.8	53.8
	أوافق بشدة	48	46.2	46.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الصحة و السلامة المهنية67					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	6	5.8	5.8	5.8
	أوافق	48	46.2	46.2	51.9
	أوافق بشدة	50	48.1	48.1	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

الملحق رقم 13: النتائج الإحصائية لمعامل ارتباط سيرمان بين بعدي استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإلكترونية ومؤشرات تنمية الموارد البشرية.

correlations							
			الرسالة	الأهداف	الثقافة	الشعار	المحور3
Rho by Spearman	الرسالة	Correlation coefficient	1,000	,769**	,654**	,511**	,857**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	الأهداف	Correlation coefficient	,769**	1,000	,316**	,397**	,778**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,001	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	الثقافة	Correlation coefficient	,654**	,316**	1,000	,663**	,666**
		Sig. (bilateral)	,000	,001	.	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	الشعار	Correlation coefficient	,511**	,397**	,663**	1,000	,638**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	104	104	104	104	104
	المحور3	Correlation coefficient	,857**	,778**	,666**	,638**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	104	104	104	104	104

** . The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

correlations							
			المحور 3	الممانع	الدفاعي	التكفيفي	المبادر
Rho by Spearman	المحور 3	Correlation coefficient	1,000	,618**	,747**	,694**	,465**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	الممانع	Correlation coefficient	,618**	1,000	,282**	,894**	,682**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,004	,000	,000
		N	104	104	104	104	104
	الدفاعي	Correlation coefficient	,747**	,282**	1,000	,342**	,210*
		Sig. (bilateral)	,000	,004	.	,000	,033
		N	104	104	104	104	104
	التكفيفي	Correlation coefficient	,694**	,894**	,342**	1,000	,699**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	104	104	104	104	104

	المبادر	Correlation coefficient	,465**	,682**	,210*	,699**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,033	,000	.
		N	104	104	104	104	104

** The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

* The correlation is significant at the 0.05 level (bilateral).

correlations

			المحور 1	المحور 2	المحور 3
Rho by Spearman	المحور 1	Correlation coefficient	1,000	,864**	,902**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000
		N	104	104	104
	المحور 2	Correlation coefficient	,864**	1,000	,801**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000
		N	104	104	104
	المحور 3	Correlation coefficient	,902**	,801**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.
		N	104	104	104

** The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

correlations

			المحاور معا	المحور 3
Rho by Spearman	المحاور معا	Correlation coefficient	1,000	,921**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	104	104
	المحور 3	Correlation coefficient	,921**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	104	104

** The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

الملحق رقم 14: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور 1 ^a , المحور 2	.	Enter
a. All requested variables entered.			
b. Dependent Variable: المحور 3			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.929 ^a	.863	.861	.08528
a. Predictors: (Constant), المحور 2, المحور 1				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.638	2	2.319	318.901	.000 ^a
	Residual	.735	101	.007		
	Total	5.373	103			
a. Predictors: (Constant), المحور 2, المحور 1						
b. Dependent Variable: المحور 3						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.042	.133		7.807	.000
	المحور 1	.675	.072	.815	9.342	.000
	المحور 2	.096	.067	.124	1.427	.157
a. Dependent Variable: المحور 3						

الملحق رقم 15: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية.

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الشعار, الأهداف, الثقافة, الرسالة ^a	.	Enter
a. All requested variables entered. b. Dependent Variable: المحور 3			

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.676	4	1.169	166.172	.000 ^a
	Residual	.697	99	.007		
	Total	5.373	103			

a. Predictors: (Constant), الرسالة, الثقافة, الأهداف, الشعار

b. Dependent Variable: 3المحور

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.102	.133		8.286	.000
	الرسالة	.165	.062	.220	2.644	.010
	الأهداف	.274	.041	.431	6.756	.000
	الثقافة	.202	.042	.316	4.846	.000
	الشعار	.116	.040	.156	2.919	.004
a. Dependent Variable: المحور 3						

الملحق رقم 16: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية.

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المبادر, الدفاعي, الممانع, التكيفي ^a	.	Enter
a. All requested variables entered. b. Dependent Variable: المحور 3			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.908 ^a	.824	.817	.09781
a. Predictors: (Constant), المبادر, الدفاعي, الممانع, التكيفي				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.426	4	1.106	115.642	.000 ^a
	Residual	.947	99	.010		
	Total	5.373	103			

a. Predictors: (Constant), المبادر, الدفاعي, الممانع, التكيفي

b. Dependent Variable: 3المحور

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.362	.145		9.423	.000
	الممانع	.098	.052	.170	1.881	.063
	الدفاعي	.332	.028	.548	12.025	.000
	التكيفي	.221	.062	.340	3.578	.001
	المبادر	.045	.037	.077	1.226	.223

a. Dependent Variable: 3المحور

الملحق رقم 17: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة.

Rangs				
	الجنس	N	Rang moyen	Somme des rangs
المحور 1	ذكر	52	49.18	2557.50
	أنثى	52	55.82	2902.50
	Total	104		
المحور 2	ذكر	52	47.52	2471.00
	أنثى	52	57.48	2989.00
	Total	104		

Test ^a		
	المحور 1	المحور 2
U de Mann-Whitney	1179.50 0	1093.000
W de Wilcoxon	2557.50 0	2471.000
Z	-1.124	-1.691
Signification asymptotique (bilatérale)	.261	.091
a. Critère de regroupement : الجنس		

الملحق رقم 18: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة.

Rangs			
	العمر	N	Rang moyen
المحور 1	أقل من 30 سنة	21	47.52
	من 30 إلى 39 سنة	31	54.74
	من 40 إلى 50 سنة	31	52.85
	أكثر من 51 سنة	21	53.64
	Total	104	
المحور 2	أقل من 30 سنة	21	46.93
	من 30 إلى 39 سنة	31	58.60
	من 40 إلى 50 سنة	31	51.98
	أكثر من 51 سنة	21	49.83
	Total	104	

Test ^{a,b}		
	المحور 1	المحور 2
Khi-deux	.781	2.175
ddl	3	3
Signification asymptotique	.854	.537
a. Test de Kruskal Wallis		
b. Critère de regroupement : العمر		

الملحق رقم 19: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة.

Rangs			
	الخبرة	N	Rang moyen
المحور 1	أقل من 6 سنوات	30	49.23
	من 6 إلى 10 سنوات	32	48.91
	من 11 إلى 15 سنة	19	53.50
	أكثر من 16 سنة	23	60.93
	Total	104	
المحور 2	أقل من 6 سنوات	30	52.22
	من 6 إلى 10 سنوات	32	47.28
	من 11 إلى 15 سنة	19	51.50
	أكثر من 16 سنة	23	60.96
	Total	104	

Test ^{a,b}		
	المحور 1	المحور 2
Khi-deux	2.637	2.814
ddl	3	3
Signification asymptotique	.451	.421
a. Test de Kruskal Wallis		
b. Critère de regroupement : الخبرة		

الملحق رقم 20: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة.

Rangs			
	قسم الانتماء الإداري الاقسام	N	Rang moyen
المحور 1	الإدارة العامة	23	59.52
	إدارة الموارد البشرية	14	52.07
	الشؤون المالية والمحاسبية	11	43.18
	إدارة الإنتاج	25	56.42
	إدارة التسويق	12	42.71
	إدارة العلاقات العامة	19	50.74
	Total	104	
المحور 2	الإدارة العامة	23	56.50
	إدارة الموارد البشرية	14	54.14
	الشؤون المالية والمحاسبية	11	39.86
	إدارة الإنتاج	25	60.52
	إدارة التسويق	12	41.17
	إدارة العلاقات العامة	19	50.37
	Total	104	

Test ^{a,b}		
	المحور 1	المحور 2
Khi-deux	4.068	5.985
ddl	5	5
Signification asymptotique	.540	.308
a. Test de Kruskal Wallis		
b. Critère de regroupement : قسم الانتماء الإداري		

المملخصات

تطبق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية ضمن نطاق واسع لإدارة الموارد البشرية كمدخل إداري حديث ينبغي مراعاته بشكل جدي لمواجهة المواقف المختلفة تجاه مجموعة واسعة من أصحاب المصالح، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عرف تطوراً ملحوظاً على مدى السنوات المتعاقبة حيث أنه انتقل من المنظور التقليدي القائم على الرؤية الاقتصادية الضيقة ليلعب أرقى مستوياته كجزء لا يتجزأ من فلسفة المؤسسات المحددة لمسؤوليتها الطوعية في كيفية تصرفها المناسب مع الأفراد العاملين فيها وتغطية احتياجاتهم، وكذا الاستثمار البشري في قدراتهم وطاقاتهم عن طريق اعتماد برامج اجتماعية ثرية تحفزهم على تحسين أدائهم الوظيفي، في ظل تدعيم روابط الثقة بينهم وبين مرؤوسيه من خلال ترسيخ الممارسات الأخلاقية لديهم وتنفيذ أنشطة مسؤولة عن تنمية قدراتهم وتطوير كفاءاتهم بما يوفر لهم فرصاً جديدة للإبداع علاوة على مساهمتهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين الأداء الكلي لمؤسساتهم. ولدراسة الأثر الذي يترتب على تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تنمية الموارد البشرية، ارتأينا تسليط الضوء على واقع بعض المؤسسات الالكترونية في الجزائر لما يحظى به هذا القطاع من مستقبل واعد كونه يشكل بديل حقيقي لقطاع الحروقات من جهة، وباعتباره منبع لتحريك الفكر البشري ودفعه قدماً للإبداع لمواجهة مستجدات المنافسة العالمية من جهة أخرى.

ولهذا الغرض قمنا بدراسة احصائية على مستوى عينة تتكون من ستة مؤسسات الكترونية (CONDOR, ABABOU, IRIS, ATLAS, BRANDT, GEANT)، وقد اقتصرنا دراستنا الميدانية على استقصاء آراء الطاقم الإداري لهذه المؤسسات لمعرفة نقاط التقاطع والاختلاف فيما بين المصالح الإدارية المختلفة بخصوص الرؤيا الصحيحة لكيفية بناء توجه استراتيجي مسؤول تجاه العنصر البشري وكيفية الالتزام الطوعي بالمسؤولية الاجتماعية تجاهه لتحقيق أهداف تنميته وضمان استقراره الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، الموارد البشرية، التنمية البشرية، تنمية الموارد البشرية، القطاع الالكتروني الجزائري.

Le Résumé

La stratégie de la responsabilité sociale en tant que gestion moderne s'applique largement à la gestion des ressources humaines. De ce fait, elle doit être valorisée afin qu'elle puisse répondre à différentes attitudes à l'égard d'un large éventail de parties prenantes. Il est clair que le concept de responsabilité sociale des entreprises qui fait partie intégrante de la philosophie des entreprises a évolué au fil des ans. Cette nouvelle conception de la RSE a conduit les responsables des entreprises à entreprendre de nouveaux rapports avec le personnel travaillant permettant par la même occasion de couvrir ses besoins. Il a été aussi rendu possible d'investir dans leurs capacités et en libérant leurs énergies à travers la mise en œuvre d'une série de programmes sociaux ce qui a engendré une amélioration des performances et le renforcement des liens professionnels. Afin d'étudier l'impact de l'adoption de la stratégie de RSE sur le développement des ressources humaines, nous avons souligné la réalité de certaines entreprises électroniques en Algérie en raison de l'avenir prometteur de ce secteur en tant que véritable alternative aux hydrocarbures d'une part, et comme source de mobilisation de la pensée humaine, d'autre part, afin de lui donner toutes les chances d'atteindre la perfection et l'innovation pour suivre les derniers développements de la compétition mondiale.

Dans cette optique, nous avons mené une étude statistique au niveau d'un échantillon composé de six entreprises du secteur électroniques (CONDOR, ABABOU, IRIS, ATLAS, BRANDT, GEANT). Notre étude de terrain s'est limitée à examiner les points de vue du personnel administratif de ces entreprises afin d'identifier les points de convergence et de divergence pouvant exister entre les différents services administratifs en ce qui concerne la manière la plus fiable de construire une direction stratégique socialement responsable envers l'élément humain et comment s'engager volontairement dans la responsabilité sociale pour atteindre ses objectifs de développement et assurer sa stabilité au travail.

Mots-clés:

Responsabilité sociale, stratégie de responsabilité sociale, ressources humaines, développement humain, développement des ressources humaines, Secteur électronique algérien.

The abstract

The strategy of social responsibility as modern management largely applies to human resources management. It must therefore be valued so that it can respond to different attitudes towards a wide range of stakeholders. It is clear that the concept of corporate social responsibility is an integral part of the business philosophy has evolved over recent years. This new approach to CSR has led companies to undertake new relationships with employees, thereby enabling them to meet their needs. It has also been made possible to invest in their capacities and releasing their energies through the implementation of a series of social programs which has resulted in improved performance and strengthened professional links. In order to study the impact of the CSR adoption strategy on human resources development, the researcher focused the some network companies in Algeria, because of the promising future of this sector as a real alternative to hydrocarbons on one hand, and as a source of mobilization of human thought and to give it a chance for achieving innovation to follow the latest developments in the global competition from the second hand.

For this reason, the study conducted a statistical study on a sample of six electronic companies (CONDOR, ABABOU, IRIS, ATLAS, BRANDT, GEANT). The practical study was examined the management staff point of views of these enterprises; in order to identify the convergence and discrepancy that may exist between the different management services with regard to correct vision to build a accountable strategic orientation towards the human element and how to voluntarily engagement in social responsibility to achieve its development goals and ensure its stability at work.

Key words:

Social responsibility, social responsibility strategy, human resources, human development, human resource development, Algerian electronic sector.

ملخص

تطبق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية ضمن نطاق واسع لإدارة الموارد البشرية كمدخل إداري حديث ينبغي مراعاته بشكل جدي لمواجهة المواقف المختلفة تجاه مجموعة واسعة من أصحاب المصالح، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عرف تطوراً ملحوظاً على مدى السنوات المتعاقبة حيث أنه انتقل من المنظور التقليدي القائم على الرؤية الاقتصادية الضيقة ليلبغ أرقى مستوياته كجزء لا يتجزأ من فلسفة المؤسسات المحددة لمسؤوليتها الطوعية في كيفية تصرفها المناسب مع الأفراد العاملين فيها وتغطية احتياجاتهم، وكذا الاستثمار البشري في قدراتهم وطاقاتهم عن طريق اعتماد برامج اجتماعية ثرية تحفزهم على تحسين أدائهم الوظيفي، في ظل تدعيم روابط الثقة بينهم وبين مرؤوسيه من خلال ترسيخ الممارسات الأخلاقية لديهم و تنفيذ أنشطة مسؤولية عن تنمية قدراتهم وتطوير كفاءاتهم بما يوفر لهم فرصاً جديدة للإبداع علاوة على مساهمتهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين الأداء الكلي لمؤسساتهم. ولدراسة الأثر الذي يترتب على تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تنمية الموارد البشرية، ارتأينا تسليط الضوء على واقع بعض المؤسسات الإلكترونية في الجزائر لما يحظى به هذا القطاع من مستقبل واعد كونه يشكل بديل حقيقي لقطاع الحروقات من جهة، وباعتباره منبع لتحريك الفكر البشري ودفعه قدماً للإبداع لمواجهة مستجدات المنافسة العالمية من جهة أخرى.

ولهذا الغرض قمنا بدراسة احصائية على مستوى عينة تتكون من ستة مؤسسات الكترونية (CONDOR, ABABOU, IRIS, ATLAS, BRANDT, GEANT) وقد اقتصرنا دراستنا الميدانية على استقصاء آراء الطاقم الإداري لهذه المؤسسات لمعرفة نقاط التقاطع والاختلاف فيما بين المصالح الإدارية المختلفة بخصوص الرؤيا الصحيحة لكيفية بناء توجه استراتيجي مسؤول تجاه العنصر البشري وكيفية الالتزام الطوعي بالمسؤولية الاجتماعية تجاهه لتحقيق أهداف تنميتها وضمان استقراره الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، الموارد البشرية، التنمية البشرية، تنمية الموارد البشرية، القطاع الإلكتروني الجزائري.

Le Résumé

La stratégie de la responsabilité sociale en tant que gestion moderne s'applique largement à la gestion des ressources humaines. De ce fait, elle doit être valorisée afin qu'elle puisse répondre à différentes attitudes à l'égard d'un large éventail de parties prenantes. Il est clair que le concept de responsabilité sociale des entreprises qui fait partie intégrante de la philosophie des entreprises a évolué au fil des ans. Cette nouvelle conception de la RSE a conduit les responsables des entreprises à entreprendre de nouveaux rapports avec le personnel travaillant permettant par la même occasion de couvrir ses besoins. Il a été aussi rendu possible d'investir dans leurs capacités et en libérant leurs énergies à travers la mise en œuvre d'une série de programmes sociaux ce qui a engendré une amélioration des performances et le renforcement des liens professionnels. Afin d'étudier l'impact de l'adoption de la stratégie de RSE sur le développement des ressources humaines, nous avons souligné la réalité de certaines entreprises électroniques en Algérie en raison de l'avenir prometteur de ce secteur en tant que véritable alternative aux hydrocarbures d'une part, et comme source de mobilisation de la pensée humaine d'autre part, afin de lui donner toutes les chances d'atteindre la perfection et l'innovation pour suivre les derniers développements de la compétition mondiale.

Dans cette optique, nous avons mené une étude statistique au niveau d'un échantillon composé de six entreprises du secteur électroniques (CONDOR, ABABOU, IRIS, ATLAS, BRANDT, GEANT). Notre étude de terrain s'est limitée à examiner les points de vue du personnel administratif de ces entreprises afin d'identifier les points de convergence et de divergence pouvant exister entre les différents services administratifs en ce qui concerne la manière la plus fiable de construire une direction stratégique socialement responsable envers l'élément humain et comment s'engager volontairement dans la responsabilité sociale pour atteindre ses objectifs de développement et assurer sa stabilité au travail.

Mots-clés:

Responsabilité sociale, stratégie de responsabilité sociale, ressources humaines, développement humain, développement des ressources humaines, Secteur électronique algérien.