

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: D.MO/3C/04/12

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د (LMD) في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

العنوان

دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

(دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)

إعداد الطالب:

يوغرطة بايموت

تاريخ المناقشة:/...../.....

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
بركاتي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
علي دبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
محمودي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا
حسان بوبعاية	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا
بوحروود فتيحة	أستاذ محاضر أ	جامعة فرحات عباس سطيف	ممتحنا
بن قطاف أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم
(إن الله وملائكته يصلون على النبي يا أيها الذين آمنوا صلوا عليه
وسلموا تسليما) (سورة الأحزاب الآية 56)
صدق الله العظيم

الإهداء:

أهدي ثمرة عملي هذا :

لأمي وأبي أطال الله أعمارهما

لإخوتي وأخواتي الأعزاء

لكل أساتذتي وأخص بالذكر الأستاذ المشرف دبي علي

لكل الزملاء و الأصدقاء والأقرباء

شكر وعرفان

أشكر أولا وقبل كل شيء الله عزّ وجل على توفيقه لي على إتمام هذا العمل المتواضع
كما أتوجه بالشكر للأستاذ المشرف البروفيسور دبي علي على الثقة التي وضعها في بقوله
الإشراف على هذا العمل، كما أشكره على نصائحه وتوجيهاته القيّمة.

الشكر أيضا موصول لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة
أتوجه بالشكر لكل المسؤولين والعمال الذين تجاوزوا وسّهلوا من دراستي الميدانية
الشكر موصول أيضا لكل الأشخاص الذين ساعدوني في إتمام هذا العمل من الناحية العلمية
والمعنوية

خصوصا العائلة الكريمة وعلى رأسها الوالدين الكريمين على الدعم المتواصل بكل معانيه.....

الملخص:

هدفت هذه الأطروحة لمعرفة مدى استعمال المؤسسة الجزائرية للوحات قيادة ومؤشرات الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث تم التركيز على ثلاث أبعاد هم: العمال، الملاك، المجتمع بمعناه الواسع. من أجل هذا المهدف قمنا بدراسة ميدانية على مستوى (72) مؤسسة جزائرية، حيث تم القيام بتوزيع استبيان على (150) مسؤول من هذه المؤسسات معظمهم مسؤولي موارد بشرية تم تقدير (110) منها صالحة للتحليل، ولقد تم تحليل بيانات هذه الاستبيانات من خلال استعمال برنامج (SPSS) من أجل تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات. الدراسة سمحت بالخروج بعدة نتائج لعل أهمها هو: معظم المؤسسات الجزائرية لديها مؤشرات ولوحات قيادة للموارد البشرية، لكن هذه المؤشرات (محتواها، توظيفها، بناؤها...) يبقى غير كافيا لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وإنما غرضها الوحيد هو الضغط على التكاليف أو الاستجابة لبعض المتطلبات التسييرية والقانونية. الدراسة أيضا أثبتت إحصائيا وجود علاقات ارتباط ذات أثر بين مؤشرات الموارد البشرية المطورة وفعالية تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية من جهة، وبين فعالية تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من جهة أخرى. الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، لوحات القيادة للموارد البشرية، مؤشرات الموارد البشرية، التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية، مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية، المؤسسة الجزائرية.

Résumé :

Cette thèse a pour objectif de montrer le niveau d'émergence des tableaux de bord de ressources humaines dans les entreprises algériennes, et son impact sur le renforcement de la responsabilité sociale, en se focalisant sur les trois acteurs : les employés, les propriétaires, et la société. Pour ce faire, on a procédé à une enquête auprès de 72 entreprises algériennes, en distribuant 150 questionnaires auprès des responsables des entreprises ; dont les responsables des ressources humaines. Les données collectées ont été traitées par le logiciel SPSS afin de tester nos hypothèses.

Ce travail a pu dégager plusieurs résultats, en particulier : la majorité des entreprises algériennes établissent des indicateurs et des tableaux de bord des ressources humaines, mais ces indicateurs (contenu, exploitation, développement,...) restent moins utiles pour renforcer la responsabilité sociale de l'entreprise, au détriment de finalités liées la maîtrise des coûts et la réponse aux besoins managériaux et juridiques.

Cette étude a montré l'influence des indicateurs des ressources humaines sur l'efficacité du contrôle de gestion des ressources humaines d'une part, et l'influence de l'efficacité du contrôle de gestion sur la responsabilité sociale d'autre part.

Mots clés : Responsabilité Sociale, Tableau de bord RH, Indicateurs RH, Gestion responsable socialement des ressources humaines, Missions du contrôle de gestion des ressources humaines, Entreprise algérienne.

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وعرفان

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

أ.....	المقدمة العامة.....
أ.....	1. تمهيد.....
أ.....	2. إشكالية وأسئلة الدراسة.....
ب.....	3. فروض الدراسة.....
ج.....	4. أهداف وأهمية الدراسة.....
ج.....	5. منهج الدراسة.....
د.....	6. خطة الدراسة.....
د.....	7. الدراسات السابقة.....
ك.....	8. صعوبات الدراسة.....

1..... الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

1..... مقدمة الفصل:

2..... المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

3..... المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

7..... الفرع الأول: شرح معاني مكونات (مفردات) مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

3..... الفرع الثاني: بعض تعاريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وخصائصها

18..... المطلب الثاني: أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والاتجاهات الفكرية حولها

18..... الفرع الأول: أهم أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

20..... الفرع الثاني: الاتجاهات الفكرية للمسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض

21..... المطلب الثالث: مجالات والأطراف المعنية بالمسؤولية الاجتماعية

21..... الفرع الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية

29..... الفرع الثاني: الأطراف المعنية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

31..... المطلب الرابع: محفزات، وعوائق تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

31..... الفرع الأول: محفزات ودوافع تبني المسؤولية الاجتماعية

34..... الفرع الثاني: عوائق وموانع تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية

35..... المبحث الثاني: أدبيات إدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في عالم المؤسسات

35..... المطلب الأول: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

36..... الفرع الأول: أهم تقسيمين لنظريات المسؤولية الاجتماعية

41..... الفرع الثاني: عرض لأهم اتجاهات نظريات المسؤولية الاجتماعية

43..... الفرع الثالث: عرض لأهم نظريات المسؤولية الاجتماعية

51..... المطلب الثاني: استراتيجيات وإدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

52..... الفرع الأول: رهانات وحدود تبني المؤسسات لاستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

55..... الفرع الثاني: السلوك الاستراتيجي في مجال المسؤولية الاجتماعية

56..... الفرع الثالث: أدوات وهيكل من أجل الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

57..... الفرع الرابع: النماذج، والإطارات الشاملة لتنفيذ وإدماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

60..... المطلب الثالث: وسائل المسؤولية الاجتماعية

60..... الفرع الأول: المعايير، الخطوط الإرشادية لإدارة المسؤولية الاجتماعية

63..... الفرع الثاني: التصديق (Certification) والوسم (Labellisation) الاجتماعي والبيئي: البحث عن الثقة

64	الفرع الثالث: التقرير (الإفصاح) عن المسؤولية الاجتماعية بين الشفافية والاتصال
65	خلاصة الفصل:
67	الفصل الثاني: الأداء الاجتماعي الداخلي في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
67	مقدمة الفصل
69	المبحث الأول: الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة
69	المطلب الأول: ماهية الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة
73	المطلب الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
73	الفرع الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية
80	الفرع الثاني: أدوار ومهام وظيفة الموارد البشرية
82	الفرع الرابع: علاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء
	المبحث الثاني: الأداء الاجتماعي الداخلي في ظل المسؤولية الاجتماعية "نحو تسيير موارد بشرية مسؤول اجتماعيا"
88	المطلب الأول: ماهية التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية
91	الفرع الأول: تعريف التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية
91	الفرع الثاني: لماذا التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية؟
93	الفرع الثالث: التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية والمفاهيم المتعلقة لها
96	المطلب الثاني: عناصر التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية
100	الفرع الأول: التسيير المسؤول للموارد البشرية كموضوع
100	الفرع الثاني: التسيير المسؤول للموارد البشرية كفاعل
103	الفرع الثالث: التسيير المسؤول للموارد البشرية: أثره على العمال وسلوكهم
104	الفرع الرابع: التسيير المسؤول للموارد البشرية: دور وظيفة الموارد البشرية
108	
111	خلاصة الفصل:
119	الفصل الثالث: لوحات القيادة كأداة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
113	مقدمة الفصل:
115	المبحث الأول: لوحات القيادة للموارد البشرية كآلية لقيادة الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة
118	المطلب الأول: قياس ومؤشرات الموارد البشرية
118	الفرع الأول: دوافع وأهمية قياس الموارد البشرية
120	الفرع الثاني: قياس الموارد البشرية المجال الممكن
122	الفرع الثالث: قياس الموارد البشرية ومؤشراتها ليس مهمة وظيفة الموارد البشرية وحدها
122	الفرع الرابع: ماهية مؤشرات الموارد البشرية
129	المطلب الثاني: ماهية لوحات القيادة للموارد البشرية
129	الفرع الأول: ماهية لوحات القيادة
131	الفرع الثاني: تعريف لوحات القيادة للموارد البشرية وأسباب اعتمادها
132	الفرع الثالث: تقسيمات المؤشرات ولوحات القيادة للموارد البشرية حسب الدراسات السابقة
148	الفرع الرابع: الفاعلين في لوحات القيادة للموارد البشرية وقواعد بنائها وتقييمها
151	الفرع الخامس: فائدة لوحات القيادة للموارد البشرية وأهدافها
152	الفرع السادس: أهم عائلات مؤشرات الموارد البشرية حسب (Imbert, 2007)
166	المبحث الثاني: مساهمة لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية
169	المطلب الأول: الأداء الاجتماعي الداخلي كوسيط بين مساهمة لوحات القيادة للموارد البشرية ومؤشراتها في تدعيم المسؤولية الاجتماعية
170	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت بعد المسؤولية الاجتماعية في لوحات القيادة للموارد البشرية
171	المطلب الثالث: تعليق موجز على مساهمة الأعمال السابقة في لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية
172	المطلب الرابع: قياس الموارد البشرية، أبعاده في بعض الأعمال المؤسسية والتقارير
172	الفرع الأول: مؤشرات الموارد البشرية في الميزانية الاجتماعية
172	الفرع الثاني: مؤشرات الموارد البشرية حسب المنظمة العالمية للتقرير ISO 26000, GRI, SA 8000 وتقارير المؤسسات حول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية
176	

180	الفرع الثالث: دراسات لوحات قيادة الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية لدراسة Neely نموذجاً
201	الفصل الرابع: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية
187	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
187	المطلب الأول: منهجية الدراسة
187	الفرع الأول: مراحل الدراسة
188	الفرع الثاني: وسائل جمع البيانات
188	الفرع الثالث: حدود، أداة وعينة الدراسة
192	الفرع الرابع: عرض النتائج وتحليلها
193	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
193	الفرع الأول: التوزيع الجغرافي للمؤسسات محل الدراسة
194	الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة
196	الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
196	الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية
197	الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة
198	الفرع السادس: توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي
199	الفرع السابع: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
200	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
200	المطلب الأول: تحليل ومناقشة أسئلة المحور الأول: "واقع التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"
200	الفرع الأول: تحليل نتائج الأسئلة الثلاثة الأولى Q1, Q2, Q3
204	الفرع الثاني: مناقشة الأسئلة الباقية لبعد التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية
208	المطلب الثاني: مناقشة استعمال مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم التسيير المسؤول اجتماعيا في المؤسسة
217	المطلب الثالث: مناقشة تطوير مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم التسيير المسؤول اجتماعيا في المؤسسة
222	المبحث الثالث: تحليل واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
222	المطلب الأول: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتوسطات
222	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
223	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
224	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية
225	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية
227	المطلب الثاني: اختبار فرضيات نموذج الدراسة "الفرضيتين الرئيسيتين 5 و6"
227	الفرع الأول: عرض الفرضيات الفرعية بعد القيام بالتحليل العاملي للمتغيرات وضبط نموذج الدراسة
230	الفرع الثاني: اختبار وتحليل صحة الفرضية الرئيسية الخامسة وفرضياتها الفرعية
241	الفرع الثالث: اختبار وتحليل صحة الفرضية الرئيسية السادسة وفرضياتها الفرعية
248	خلاصة الفصل التطبيقي:
249	الخاتمة العامة.

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريف المسؤولية الاجتماعية حسب الأعمال الأكاديمية.	04
02	تعريفات المسؤولية الاجتماعية حسب بعض المنظمات الممثلة للمفهوم.	06
03	حالات إسناد المسؤولية: بين المسؤولية السببية والقدرة على حل القضايا الاجتماعية	09
04	مقارنة بين تصنيف (1979) Carroll و (2001) Lantos لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.	26
05	أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب (2006) A. Dahlsrud	26
06	مجالات ومبادئ الميثاق العالمي للأمم المتحدة.	27
07	محاور بعدي المسؤولية الاجتماعية الداخلي والخارجي.	28
08	بعض أهم تعريفات الأطراف ذات المصلحة	30
09	مخرجات المسؤولية الاجتماعية لقرارات المؤسسة.	31
10	تحديات (م ص م) فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية في الدول النامية.	34
11	نظريات المسؤولية الاجتماعية والمقاربات المتفرعة منها حسب (2004) (E. Garriga, D. Melé)	37
12	نظريات المسؤولية الاجتماعية حسب (2007) Secchi	41
13	بعض فوائد المسؤولية الاجتماعية في أهم دراسات المسؤولية الاجتماعية.	53
14	أنواع السلوك الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية	55
15	الإطارات العملية الموجودة لتصميم وتطبيق المسؤولية الاجتماعية	58
16	عوامل النجاح الأساسية في صيرورة (عملية) تبني المسؤولية الاجتماعية	59
17	أهم تعاريف الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة	70
18	تعريف أدوار وظيفة الموارد البشرية.	81
19	أنماط الإدارة من حيث الأخلاقيات اتجاه العمال	102
20	الممارسات المسؤولة اجتماعيا اتجاه العمال حسب (Alami, H).	102
21	قائمة المعلومات المرتبطة بالمؤشر.	125
22	مجدول اعتماد المؤشرات.	126
23	جدول شرح مواصفات اعتماد بعض المؤشرات.	126
24	تطوير مقاييس جديدة للموارد البشرية لقيادة أداء المؤسسة	134
25	مؤشرات بعد العمال في بطاقة الأداء المتوازن	137
26	عائلات قياس الرأس المال البشري حسب (Phillips)	138
27	مؤشرات الموارد البشرية حسب (2005) (Huselid et al)	141
28	مثال عن بعض مؤشرات الموارد البشرية حسب (2008) Le Louran	146
29	أهم مجالات لوحات القيادة الاجتماعية، أمثلة لبعض المؤشرات.	157
30	مثال عن بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات الوظيفية.	159
31	مثال عن بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات العرضية.	160

162	بعض المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والمردودية.	32
164	بعض المؤشرات في مجالات خلق القيمة الاجتماعية	33
165	مثال عن بعض مؤشرات التزام العمال.	34
172	عينة من المؤشرات الموارد البشرية في الميزانية الاجتماعية.	35
177	أهم مؤشرات الموارد البشرية في تقارير المؤسسات عن المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.	36
188	الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للمعالجة	37
189	مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة.	38
191	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان حسب محاور الدراسة.	39
193	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الولاية التي تنتمي إليها	40
194	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب حجمها	41
195	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب القطاع الذي تنتمي إليه	42
196	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	43
197	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	44
197	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة في المؤسسة	45
198	توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي	46
199	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	47
201	الجدول التكراري للسؤال الأول	48
202	الجدول التكراري للسؤال الثاني	49
202	الجدول التكراري للسؤال الثالث	50
207	إجابات مسؤولي المؤسسات محل الدراسة عن مدى تسيير هذه المؤسسات لمواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا	51
215	إجابات مسؤولي المؤسسات محل الدراسة عن مدى استعمال مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية	52
220	إجابات مسؤولي المؤسسات محل الدراسة عن مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية المستعملة	53
222	نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضية الرئيسية الأولى	54
223	نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضية الرئيسية الثانية	55
223	نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية	56
224	نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضية الرئيسية الثالثة	57
225	نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة	58
225	نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضية الرئيسية الرابعة	59
227	نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة	60
230	جدول الارتباطات بين متغيرات الفرضية الرئيسية الخامسة	61
232	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة	62
233	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة	63

234	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة	64
235	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة	65
236	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة	66
237	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الخامسة	67
238	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الخامسة	68
239	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة للفرضية الرئيسية الخامسة	69
240	نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة للفرضية الرئيسية الخامسة	70
241	نتائج اختبار الفرضية الفرعية العاشرة للفرضية الرئيسية الخامسة	71
242	معاملات الارتباط بين مختلف متغيرات الفرضية الرئيسية السادسة	72
242	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة الأولى للفرضية الرئيسية السادسة	73
243	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة الثانية للفرضية الرئيسية السادسة	74
244	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة الثالثة للفرضية الرئيسية السادسة	75
244	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة الرابعة للفرضية الرئيسية السادسة	76

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	المسؤولية [الاجتماعية] كمفهوم متعدد العلاقات والارتباطات.	01
16	الإسهامات الأكاديمية، المؤسسات المدنية ومؤسسات الأعمال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية	02
16	أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	03
22	هرم المسؤولية الاجتماعية ل: (Carroll)	04
24	نموذج ثلاثي المجالات للمسؤولية الاجتماعية (2003) Carroll	05
30	نموذج توضيحي للأطراف ذات المصلحة بالنسبة للمؤسسة	06
33	دوافع المسؤولية الاجتماعية حسب (2003) V. M. Panapanaan	07
51	أنواع أصحاب المصالح "توفر خاصة، خاصيتين أو ثلاث خواص"	08
54	علاقة الأداء المالي بالأداء الاجتماعي	09
61	الأدوات المعيارية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية المساعدة من أجل منح الضمان	10
63	محتوى معيار ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية	11
77	موجات تطور عمل وظيفة الموارد البشرية	12
78	نموذج ميشاجن لتسيير الموارد البشرية	13
78	نموذج هارفارد لتسيير الموارد البشرية	14
80	مستويات تسيير الموارد البشرية حسب Louarn et Wils	15
81	نموذج Ulrich لأدوار وظيفة الموارد البشرية من أجل مؤسسة تنافسية	16
83	سلم خلق القيمة لوظيفة الموارد البشرية	17
84	نتائج تسيير الموارد البشرية	18

19	استعارة الشجرة لفهم الأداء	86
20	مثال الدومينو لعرض شامل لعلاقة الأداء الاجتماعي بنجاح المؤسسة.	87
21	مؤشرات المخرجات السلبية للتسيير المبني على الفاعلية.	100
22	النموذج الشامل لتأثير المسؤولية الاجتماعية على العمال	107
23	شكل ملخص لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بتسيير الموارد البشرية	110
24	الروابط بين المستويات الثلاثة لقياسات الموارد البشرية	121
25	معايير المؤشر الجيد.	122
26	مؤشرات النتيجة ومؤشرات المتابعة.	123
27	نموذج مدمج يربط بين الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية والنتائج	133
28	نموذج (Ulrich (2015 لمؤشرات الموارد البشرية.	138
29	تسيير الرأسمال البشري لتنفيذ استراتيجية المؤسسة.	143
30	إضاءة المصباح Lighting the LAMP	146
31	زيائن لوحات قيادة الموارد البشرية.	148
32	تحضير مخطط العمل للموارد البشرية.	150
33	تطور المعلومة الاجتماعية في الزمن	154
34	لوحات القيادة الإستراتيجية نموذج سكانديا.	163
35	تخطيط علاقة العمل من خلال أبعاد نموذج بريسم	182
36	الولايات التي تمت فيها الدراسة.	193
37	توزيع المؤسسات حسب حجمها	195
38	توزيع المؤسسات حسب قطاعها	196
39	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	196
40	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	197
41	رسم بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	198
42	رسم بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي	199
43	رسم بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	199
44	نموذج الدراسة بعد اختبارات التحليل العاملي.	228
45	علاقة تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية	232
46	علاقة تطوير مؤشرات التنوع مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية	233
47	علاقة تطوير مؤشرات الأجور والمكافآت مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية	234
48	علاقة تطوير مؤشرات الصحة مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية	235
49	علاقة تطوير مؤشرات الوقاية المهنية مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية	236
50	علاقة تطوير مؤشرات التكوين وتسيير المسار المهني مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية	237
51	علاقة تطوير مؤشرات ظروف العمل مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية	238
52	علاقة تطوير مؤشرات الاستخدامية مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية	239

240	علاقة تطوير مؤشرات سلوك ومشاعر العمال مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية	53
241	علاقة تطوير مؤشرات خلق القيمة الاجتماعية مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية	54
246	علاقات الارتباط لمتغيرات الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السادسة	55

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	ثبات الاستبيان
02	قائمة المؤسسات محل الدراسة
03	استبيان الدراسة باللغة العربية والفرنسية
04	الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان
05	التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

المقدمة

العلماء

* تمهيد

من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في القرن الواحد والعشرون (بالإضافة لزيادة المنافسة والتطور التكنولوجي وزيادة أهمية الرأسمال المعرفي وعولمة الأسواق...) تزايد الاهتمام بالجوانب الأخلاقية للأعمال وضرورة تحمل المؤسسات لمسؤولياتها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه. فالمؤسسة مطالبة بالاضافة إلى تحسين أدائها الاقتصادي إلى تحسين أدائها الاجتماعي والبيئي¹.

المخرجات السلبية لنشاط المؤسسات: كالأزمات الأخلاقية التي هزت عالم الأعمال والمال، المخاطر التي تواجه استدامة البيئة والأرض، المؤشرات المقلقة حول مساهمة ظروف العمل وشروطه في ترقية رفاه الأفراد والمجتمعات (زيادة معدلات القلق وضغوط العمل، والعمل المجهد، عدم التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية، التحرش الجنسي والمعنوي في أماكن العمل...) زادت اهتمام وجهود المؤسسات، الدولة، الإعلام، المنظمات غير الحكومية، الجامعات، المستهلكون، الموردون... في العمل على تجسيد مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في واقع المؤسسات والمنظمات بصفة عامة من خلال الحد من المخرجات السلبية لنشاط المؤسسات وتعزيز المخرجات الايجابية التي تحقق تنمية مستدامة اقتصادية واجتماعية وبيئية.

تقييم أداء المؤسسات اليوم أصبح يعتمد على معايير اجتماعية وبيئية اضافة للمعايير الاقتصادية المالية البحتة. كثير من الباحثون يرون أن مساءلة المؤسسات من أطراف خارجية حول مسؤوليتها الاجتماعية أمر مهم، لكن يبقى التحدي الأكبر هو التزام هذه المؤسسات وتبني برامجها واستراتيجياتها الخاصة في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث يساهم أكثر في خلق القيمة الاجتماعية والبيئية، فإدماج فلسفة المسؤولية الاجتماعية في نشاط وسلسلة قيمة المؤسسة أعلى نقطة لتبني وتطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

من أهم الأدوات التسييرية التي تسمح بانجاح هذه العملية هو امتلاك المؤسسة لنظام قياس ولوحات قيادة للأداء الاجتماعي والبيئي.

من أهم أنظمة قياس الأداء الفرعية للمؤسسة نجد ذلك النظام الخاص بوظيفة الموارد البشرية أو الخاص بالأداء الاجتماعي الداخلي متمثلا في لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية.

الباحثون في علاقة المسؤولية الاجتماعية بنظام قياس الأداء ومراقبة التسيير يرون أن جانب قياس الأداء الاجتماعي الداخلي ومؤشراته متطور ومتناول في الدراسات السابقة، لكن في اطار قياس الأداء الاجتماعي الداخلي وحده بدون ربطه بالأداء الاقتصادي والاجتماعي الخارجي والبيئي.

وظيفة الموارد البشرية مع كل هذه التطورات أصبحت مدعوة في توضيح مكانتها في خلق القيمة ليس فقط الاجتماعية الداخلية ولكن أيضا الاقتصادية والاجتماعية الخارجية والبيئة، وامتلاك مؤشرات ولوحات قيادة ملائمة أمر مهم في تدعيم دورها هذا.

المؤسسة الجزائرية ليست بمنأى من التحديات السابقة بترقية مسؤوليتها الاجتماعية وامتلاك أدوات قياس كلوحات القيادة للموارد البشرية لتدعيم أدائها الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.

وانطلاقا من كل ما سبق تتبثق لدينا الإشكالية الموالية:

* إشكالية الدراسة:

- ما مدى استخدام المؤسسة الجزائرية لمؤشرات ولوحات القيادة للموارد البشرية لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية؟

وتتبقى لدينا من هذه الإشكالية عدة أسئلة نظرية وتطبيقية كما يلي:

- ماذا نقصد بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ما هي أبعاده وأنماط تشغيله وتطبيقه في المؤسسة؟

¹ - يجمع المفهوم كل الأطراف أو الفاعلين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الحياة الاقتصادية للمؤسسة ونشاطها كالملاك، العمال، المستهلكون، الموردون، الحكومة، المجتمع المحلي، المنظمات غير حكومية، النقابات...

- ما هو دور تسيير الموارد البشرية في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟
- ماذا نقصد بمفهوم لوحات قيادة ومؤشرات الموارد البشرية؟
- كيف يمكن أن تساعد لوحات قيادة ومؤشرات الموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟
- هل مسؤولوا المؤسسة الجزائرية يؤيدون أن المؤسسة لديها مسؤوليات اتجاه المجتمع؟
- هل يدرك مسؤولوا المؤسسة الجزائرية أبعاد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟
- ما هو واقع التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (أبعاد: العمال، الملاك، المجتمع)؟
- ما هو واقع استعمال المؤسسة الجزائرية للوحات قيادة ومؤشرات الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟

وانطلاقا من إشكالية الدراسة نقترح الفرضيات التالية للدراسة:

* فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

"مسؤولي المؤسسة الجزائرية يؤمنون أن المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية وراء المصالح الاقتصادية"

- الفرضية الرئيسية الثانية:

"المؤسسة الجزائرية تقوم بتسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا"

- الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

- 1- المؤسسة تسيير عمالها بطريقة مسؤولة اجتماعيا.
- 2- المؤسسة تسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا في بعد المجتمع بمعناه الواسع.
- 3- المؤسسة الجزائرية تسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا في بعد الملاك.

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

"المؤسسة الجزائرية لا تستعمل مؤشرات الموارد البشرية بطريقة تدعم تسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا"

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

- 1- المؤسسة الجزائرية توظف مؤشرات الموارد البشرية بطريقة تدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية تستعمل مؤشرات الموارد البشرية لتقييم أدائها الاجتماعي.
- 2- المؤسسة الجزائرية تستعمل مؤشرات الموارد البشرية لقيادة (متابعة) أدائها الاجتماعي.
- 3- المؤسسة الجزائرية تستعمل مؤشرات الموارد البشرية لقيادة الإستراتيجية لأدائها الاجتماعي.
- 4- المؤسسة الجزائرية تستعمل مؤشرات الموارد البشرية للتدقيق والتشخيص الاجتماعي.

- الفرضية الرئيسية الرابعة:

"المؤسسة الجزائرية تطور مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية"

- الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة:

- 1- المؤسسة الجزائرية تطور مؤشرات الموارد البشرية لعملية التوظيف لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية.
- 2- المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الخاصة بالتنوع للموارد البشرية لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية.
- 3- المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية لعملية الأجور والمكافآت لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية.
- 4- المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية للصحة والسلامة المهنية لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية.
- 5- المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية لعملية التكوين وتسيير المسار المهني لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية.
- 6- المؤسسة الجزائرية تطور مؤشرات الموارد البشرية لظروف العمل لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية.

- 7- المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية الاستخدامية لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية.
 - 8- المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية لسلوك العمال ومشاعرهم لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية.
 - 9- المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية لخلق القيمة الاجتماعية لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية.
- **الفرضية الرئيسية الخامسة:**

" تطوير مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية"

- الفرضية الرئيسية السادسة:

"التنفيذ الفعال لمهام مراقبة تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"

(الفرضيات الفرعية للفرضيتين الرئيسيتين الخامسة والسادسة فصلها بعد اختبار التحليل العامل في الفصل الرابع والأخير)

*** أهمية وأهداف الدراسة:**

- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هاته الدراسة في دراسة المشاكل التسييرية التي قد تعاني منها المؤسسة الجزائرية والناجمة بصفة عامة من أنظمة قياس الأداء المستعملة، ونظام قياس أداء الموارد البشرية بصفة خاصة (مؤشرات ولوحات القيادة للموارد البشرية) خصوصا مع ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وتوجه العديد من المؤسسات إلى إعادة اعتبار علاقتها ومساهمتها في المجتمع، مع تنامي المشاكل الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، والانتقادات الموجهة للنظام الرأسمالي مع تنامي ظاهرة العولمة وآثارها السلبية خصوصا على الدول النامية، المستقبل كما يراه المختصون هو للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية ومحاولة أخلة وحتى إدماج البعد الروحاني للأعمال، والمؤسسة حتى تندمج فعليا في هاته الرهانات والتحديات لابد أن نفهم هاته الرهانات أولا، وتحدث تغييرات على نهجها التسييري من خلال إعداد أهداف واستراتيجيات ملائمة، وأيضا وهو أمر ضروري وملزم إعداد أنظمة قياس أداء غير مالية، التي هي مطلب من جهة لتعزيز المساءلة والشفافية اتجاه المجتمع والأطراف ذات المصلحة، كما أن بدرجة أولى نظام يسمح بتحقيق وقيادة الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المسطرة، ونحن بتناولنا لنظام قياس الموارد البشرية وهو جزء من نظام قياس الأداء الكلي يبين لنا كباحثين وللمسيرين ومن هو مهتم بالموضوع وتشعباته أهمية نهج المؤسسة الجزائرية وتوفير أنظمة قياس أداء غير مالية وفي حالتنا للموارد البشرية سواء لتنفيذ استراتيجياتها ومرافقتها بنجاح في أدائها الشامل أو معرفة قيادة أدائها الاجتماعي الداخلي بطريقة كفوة تسمح لها بقيادة مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه العمال.

- أهداف من الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو محاولة معرفة مدى استخدام المؤسسة الجزائرية بطريقة فعالة للوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية في إطار قيادة أدائها الاجتماعي الداخلي بشكل يسمح بترقية وتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية. كما نهدف لمعرفة ما إذا هناك ارتباطات ذات أثر بين مستوى تطوير مؤشرات الموارد البشرية وفعالية تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية وبين فعالية تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية مع مستوى التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية (المسؤولية الاجتماعية).

* منهجية الدراسة

استعملنا في هذه الأطروحة، وفي إطار الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها والتحقق منها، على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة لمنهج دراسة حالة، وهذا بالاعتماد على مختلف المصادر النظرية التي تتيح لنا التمكن من الدراسات في الموضوع من خلال الأبحاث السابقة من كتب ومذكرات ومقالات ومجلات وقوانين.... ثم قمنا بإتباع المنهج التحليلي لاختبار الفرضيات في المؤسسات محل الدراسة.

* خطة الدراسة

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات قررنا تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

الفصل الأول نتناول فيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وماهيتها، نظرياتها، إدماجها في المؤسسة.... **الفصل الثاني** نتناولنا فيه مفهوم الأداء الاجتماعي الداخلي في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية **والفصل الثالث** نتناولنا فيه مفهوم لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية وكيفية استعمالها لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. **الفصل الرابع** والذي سنحاول من خلاله اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أسئلتها من خلال دراسة عينة موسعة ل: 72 مؤسسة جزائرية من خلال الاستبيان موجهة لمسؤولي هذه المؤسسات 110 مسؤول (خصوصا مسؤولي الموارد البشرية).

* الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

1- العايب عبد الرحمن، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، سنة: 2011.

تناول الباحث من خلال هذه الدراسة واقع اهتمام المؤسسات الجزائرية وبالتحديد مؤسسات الاسمنت العمومية الجزائرية لأبعاد مفهوم التنمية المستدامة في نشاطها من خلال مدخل إدارة الأطراف ذات المصالح، ولقد حاول الباحث معرفة مدى تطبيق وإسقاط هذا المفهوم في العملية التسييرية من خلال الأداء الشامل للمؤسسة معتمدا في ذلك على بعدين مهمين في هذا الشأن وهما القياس والإفصاح.

توصلت الدراسة إلى وجود فرق شاسع بين واقع مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت كعينة مدروسة مع المتطلبات الضرورية اللازمة للتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. فالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ما يزال ضعيفا عند هذه المؤسسات. ففي إدارتها لعلاقاتها مع أصحاب المصالح، فإن مستويات الإشباع التي تحققها لهذه

الأطراف غير متوازنة، وحتى بالنسبة للأطراف التي تحقق لها مستويات إشباع عالية وهما على وجه الخصوص الزبائن والبيئة الطبيعية، فإن ذلك لم يتأتى كثمار لخيارات إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف، بل جاء نتاج تطبيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة المطابقة لمعايير الأيزو 9001 و 14001. فهذه الأخيرة تم وضعها بدافع وجود الإعانات المالية من طرف الدولة وليس بقناعة من المسيرين بالفائدة التي يمكن أن تعودا بهما على المؤسسة من التحكم الجيد في الإدارة والتحسين من الموقع التنافسي. أما عن الأداء الشامل، فمن أجل قياسه، لا يزال التركيز على المؤشرات الاقتصادية والمالية فقط مع وجود ضعف في الاهتمام بالمؤشرات البيئية والاجتماعية. وبالنسبة للإفصاح عن هذا الأداء، فقد توصلت الدراسة إلى أن الإفصاح الوحيد الذي تلجأ إليه المؤسسات المدروسة هو ذلك الذي يغطي الجانب المحاسبي فقط، وأن اللجوء إلى هذا الأخير يأتي تحت طائلة تطبيق القوانين والتشريعات التي تفرض على المؤسسات القيام بذلك.

2- مقدم وهيبة، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على

عينة من مؤسسات الغرب الجزائري" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2014.

تناولت الباحثة في هذه الدراسة بعد تأصيلها النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، واقع تحمل المؤسسات الجزائرية

لمسؤوليتها الاجتماعية معتمدة في ذلك على مدخل الأطراف ذات المصالح، حيث أجرت دراستها على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري عددها (110) مؤسسة.

أظهرت الدراسة غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة . و وجدت الباحثة أن هذه المؤسسات تمارس مسؤولياتها الاجتماعية بشكل متوسط عموما . حيث كانت ممارستها جيدة تجاه كل من : المساهمين و المستهلكين، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤولياتها البيئية و مسؤولياتها اتجاه العاملين و الموردين، و لا تمارس مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع. كما كشفت الدراسة عن غياب أي تأثير لمتغيرات :العمر و الحجم و الملكية و طبيعة النشاط على ممارسة المؤسسات عينة الدراسة لمسؤولياتها الاجتماعية، و كشفت الدراسة عن عدد من العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمسؤولياتها الاجتماعية منها نقص المصادر المالية لتمويل برامج المسؤولية الاجتماعية. و تمخض عن هذه الدراسة جملة من الاقتراحات و التوصيات الرامية إلى تفعيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و هي توصيات موجهة إلى أربعة أطراف فاعلة هي :المؤسسات الاقتصادية و الدولة و الجامعات ومراكز البحث ووسائل الإعلام. وفيما يلي أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة:

- غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، حيث أن هذه المؤسسات ليس لها أي فلسفة مؤيدة للمسؤولية الاجتماعية، كما أنها لا تملك فلسفة معارضة للمسؤولية الاجتماعية. مما يعني غياب الوعي بخصوص هذا المفهوم و أهميته.
 - تمارس المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة مسؤولياتها الاجتماعية تجاه كل من : المساهمين و المستهلكين في حين تمارس بشكل متوسط مسؤولياتها البيئية و مسؤولياتها اتجاه العاملين والموردين و لا تمارس مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع.
 - عند ترتيب أصحاب المصلحة بحسب درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاههم من طرف المؤسسات الاقتصادية، وجدنا أن المساهمين هي أكثر فئة تتنازل عنها هذه المسؤولية، و هذا أمر غير مستبعد في ظل عدم وجود أي فلسفه مؤيدة للمسؤولية الاجتماعية .و جاء الترتيب الثاني من حيث الاهتمام لصالح الزبائن، أما الرتبة الثالثة فكانت من نصيب العمال، كثالث طرف يتم الاهتمام بممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاهه من قبل المؤسسات عينة الدراسة.
 - تمارس بعض المؤسسات الاقتصادية التي شملتها الدراسة برامج ذات طابع خيري و تطوعي، لكنها لا ترتبط بالمفهوم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية، فهي لا ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسات الاقتصادية، كما أنها برامج هامشية و غير منتظمة، و لا تتم في إطار أي خطة تنموية.
 - لا تؤثر متغيرات :العمر و الحجم و الملكية و طبيعة النشاط على ممارسة المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمسؤولياتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة.
 - هناك العديد من العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمسؤولياتها الاجتماعية بشكل جيد، و من أكبر هذه العراقيل تلك التي تتعلق بنقص المصادر المالية لتمويل برامج المسؤولية الاجتماعية.
- 3- رسالة دكتوراه في علوم التسيير أعدها الباحث (بدر الدين طالب) تحت عنوان: "حواضر ودوافع انخراط المؤسسات في المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة القطاع الصناعي الجزائري" جامعة Aix-Marseille) (2013).

"Badreddine Taleb, *Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien*, thèse de doctorat en science de gestion, École doctorale n° 372 Sciences Économiques et de Gestion d'Aix-Marseille, 2013"

وهي دراسة اهتمت أولاً بدراسة دوافع المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية في الدراسات النظرية، والتي سمحت للباحث ببناء، وبناءاً على النموذج النظري للمسؤولية الاجتماعية ل: (1991) Wood نموذجاً مفسراً لدوافع تبني المسؤولية الاجتماعية من ثلاث مستويات، والذي تم اختباره عن طريق استبيان موجه ل: (94) مؤسسة صناعية جزائرية، حيث سمحت له الدراسة بتأكيد صحة فرضيات البحث بشكل جزئي، حيث وجد الباحث أن اندماج المؤسسات بشكل طوعي في المسؤولية الاجتماعية تفسر من خلال: القيم المثالية للمدراء (غير الإستراتيجية)، تخفيض تكاليف الإنتاج، استباق التشريعات، التميز التنافسي، الإعانات المالية للدولة وحجم المؤسسة.

الدراسات السابقة المتعلقة بالتسيير المسؤول اجتماعياً للموارد البشرية:

1- ضيافي نوال، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2009/2010.

الدراسة تهدف إلى معرفة مدى وجود تسيير مسؤول اجتماعياً للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، ولقد تمت الدراسة من خلال استبيان موجه لعدة عمال ومسؤولين في مؤسسة شيالي (Chiali tube) للأنايب بسيدي بلعباس حيث بلغت عينة الدراسة (20) فرداً، الدراسة توصلت إلى أن المؤسسة تمارس مختلف الأنشطة الاجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصالح كالمحافظة على البيئة، المحافظة على الصحة والأمن في المؤسسة.... الخ، إلا أنه يوجد بعض النقائص كعدم اهتمامها بتوفير مناصب عمل للمعوقين أو سعيها لخلق ثقافة تشجع على ذلك، بالرغم من أن هذه الأخيرة تعتبر من مظاهر تبني المسؤولية الاجتماعية.

2- العايب عبد الرحمان (2010)، مساهمة إدماج متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المجمع الصناعي للسكاكين والصنابير والبراغي (BCR). مجلة تنمية الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، العدد الأول، ص 2-39.

تناول الدراسة علاقة المسؤولية الاجتماعية بتسيير الموارد البشرية للمؤسسة في الجزائر مع التركيز على مع التركيز على دراسة المجمع الصناعي (BCR) كمثال يعكس الواقع الجزائري، الدراسة وصلت إلى نتائج أن المؤسسة محل الدراسة هناك ضعف في الممارسات المسؤولة اجتماعياً لتسيير الموارد البشرية والسبب يعود للتركيز فقط على القوانين واحترام تشريعات العمل المعمول بها في الجزائر دون اللجوء إلى مبادرات إبداعية من شأنها أن تجعل من المؤسسة أكثر اهتماماً بالمسؤولية الاجتماعية.

الدراسات السابقة المتعلقة بلوحات القيادة للموارد البشرية

1- Juglaret, F. (2012). Indicateurs et Tableaux de Bord pour la prévention des risques en Santé-Sécurité au Travail (Doctoral dissertation, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris).

"مؤشرات ولوحات قيادة الحماية من مخاطر الصحة-السلامة المهنية في أماكن العمل"

الدراسة هدفت إلى تصميم وتطوير لوحة قيادة للسلامة والأمن المهنيين لغرض تجنب المخاطر الناتجة عنهما، ومن ثم قام الباحث بتطبيقها (تجريبها) في مؤسسة (a) بالشراكة مع مؤسسة تدعم الباحثين ومختصة في مساعدة المؤسسات في برامج السلامة والأمن المهنيين ومنها أنظمة القيادة كلوحات القيادة باستعمال تكنولوجيا المعلومات.

فبعد أن قام الباحث بعرض المفاهيم الأساسية لمؤشرات الأداء ومن ثم لوحات القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، وتعرضه للمؤشرات التقليدية لنظام الأمن والسلامة المهنيين المبني عموماً على النتائج، قام بتطوير نموذج لوحات القيادة للأمن

والسلامة المهنيين معتمدا بالإضافة للمؤشرات التقليدية المعتمدة على النتائج (Lagging indicators) على المؤشرات المتطورة أو المتقدمة (Leading indicators)

فوائد وحدود النموذج تم مناقشتها على المدى القصير والمتوسط والطويل، فبالإضافة للقيمة المضافة للنموذج في مساعدة المؤسسات في تجنب المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنيين فإنه لم يبلغ بعد مرحلة مكتملة والتي يُرجى فيها تحديد علاقات السبب-أثر مع عوامل أخرى.

الدراسة مهمة لنا كونها تتناول لوحات القيادة بمؤشرات تقليدية ومتقدمة لبعد مهم من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في جانبها الاجتماعي أي اتجاه العمال وهو: جانب الأمن والسلامة المهنية. وتمنح لنا مجموعة من المؤشرات والإجراءات التي من شأنها أن تسمح لنا باختبار تتبع المؤسسة الجزائرية لذلك ميدانيا.

2- Jean-Yves le LOUARN. (2008). les tableaux de bord ressources humaines: le pilotage de la fonction RH. Liaisons

"لوحات القيادة للموارد البشرية: قيادة وظيفة الموارد البشرية"

الدراسة قدمت تقسيم جديد وشامل للوحات القيادة للموارد البشرية والمتعلقة أساسا بوظيفة الموارد البشرية فبعد أن قدم الباحث بالمفاهيم الأساسية فيما يقدم لموضوع قياس الموارد البشرية، فصل في لوحات القيادة للموارد البشرية ولقد قسمها كما يلي:

1- لوحات قيادة تشغيلية للموارد البشرية (Tableaux de bord Opérationnelles RH): وبدورها تشمل لوحات القيادة للتوظيف، لوحات قيادة للأجور والمكافآت، لوحات القيادة للتكوين، ولوحات قيادة للتقييم والأداء

2- لوحات قيادة النتائج للموارد البشرية (Tableaux de bord de résultats RH): وهي لوحات القيادة التي تسمح بتسيير سلوك وعادات العمال في المؤسسة وهي لوحات القيادة للفعالية للموارد البشرية وتنقسم بدورها لثلاث أنواع:

- لوحات القيادة الخاصة بالعمالة
- لوحات القيادة الخاصة بالموقف أو طريقة التصرف
- لوحات قيادة السلوك

3- لوحات القيادة الإستراتيجية للموارد البشرية (Tableaux de bord stratégiques RH)

وهي أدوات للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتشمل أيضا:

- لوحات القيادة جذب اليد العاملة أو التوظيف
- لوحات القيادة المتعلقة بالمكافآت
- لوحات القيادة المتعلقة بالمكافآت والتكوين
- لوحات القيادة الاجتماعية

4- لوحات القيادة الخاصة بالتكاليف والعوائد (Tableau de bord de couts et de revenus RH)

وتشمل مختلف تكاليف تسيير الموارد البشرية وعوائدها.

والباحثين قدما (14) لوحة قيادة لمساعدة مسيري الموارد البشرية والإدارة العامة من أجل قيادة أكثر كفاءة للموارد البشرية في المؤسسة.

3- Jean-Pierre Taïeb. (2005). Les Tableaux de bord de la gestion sociale: développer les nouveaux outils de la performance sociale, DUNOD

"لوحات القيادة للتسيير الاجتماعي: تطوير الأدوات الحديثة للتسيير الاجتماعي"

هذه الدراسة النظرية والتي استمدتها الباحثة من خبرته في ميدان تسيير الموارد البشرية، تتكلم عن لوحات القيادة للتسيير الاجتماعي في المؤسسة أي كل ما يتعلق بتسيير العمال فرديا وجماعيا وسلوكهم وإلى ما ذلك مع أن التسيير الاجتماعي ولوحات القيادة المتعلقة به تتناول أكثر الجوانب التشغيلية في تسيير الموارد البشرية، وحسب جيرارد ناروا فهذه الدراسات في فرنسا أساسا هي التطورات الأولى للوحات القيادة للموارد البشرية في إطار مراقبة التسيير الاجتماعي. ولقد تعرض الباحث في هذه الدراسة بعد تعريفه للوحات القيادة الاجتماعية وأدوارها وأهمية الميزانية الاجتماعية كنقطة بداية لتطوير لوحات القيادة إلى عدة نقاط وهي:

- تحديد الهدف من لوحة القيادة بدقة والوسائل التي تسمح بتوفير المعلومة ثم كيفية اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ضرورة تكييف لوحات القيادة الاجتماعية مع مستعملها خصوصا الإدارة العامة، إدارة الموارد البشرية، الإدارات التشغيلية.
- المؤشرات الاجتماعية: انطلاقا من تعريفها وأدوارها وأهم عائلاتها وطرق جمع المعلومة الاجتماعية مع الإشارة إلى أهمية ورهانات استخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي في العملية.
- أهمية إدماج المراجع الخارجية للمعلومات الاجتماعية في بناء أو تشغيل معلوماتنا الاجتماعية
- ضرورة وآليات إثراء المعلومات الاجتماعية الرقمية للمؤشرات الاجتماعية من خلال تحويلها إلى نسب ومعدلات وإحصائيات وارتباطات وتنبؤات.
- تحليل المعايير (Les Constats) الاجتماعية: من خلال هذه العملية يتم تحديد العتبة الحرجة ومنها يتم تحديد عتبات التنبيه ومن أهم المنبهات نجد تلك المتعلقة بالتسيير الاجتماعي السياسة الاجتماعية والمخاطر المهنية (المرض، العمل، التكوين، الأجور، العلاقات الاجتماعية، الادخار الاجتماعي...) ومن ثم القيام بالتشخيص الدوري في حالة الاختلالات.
- التصرف بمساعدة لوحات القيادة بطريقة استباقية (Proactive) من خلال السهر على توفير بعض الخصائص المهمة في المؤشرات كالمرونة، الاستجابة والقابلية للمقارنة والتكلفة... كما لابد من التمييز بين المؤشرات الاجتماعية في الحالات المختلفة.
- الاتصال بمساعدة لوحات القيادة الاجتماعية، حيث كثرة المعلومات الاجتماعية في المؤسسة يجعل من لوحات القيادة أدوات ملائمة وفعالة للاتصال (كونها تركز وتلخص المعلومات المهمة للتسيير) ويتم الاستعانة في ذلك أي الاتصال بالأدوات الملائمة كالمنحنيات والجدول والرسوم البيانية...
- الدراسة تحدثت أيضا عن تكرار إنتاج لوحات القيادة الاجتماعية وذلك حسب حاجة المؤسسة فنجد هناك لوحات قيادة سنوية، فصلية وشهرية.
- في الأخير الدراسة تناولت مراقبة التسيير الاجتماعي كآلية شاملة لتوضيح أهمية وظيفة الموارد البشرية والأداء الاجتماعي.

4- Imbert. J, (2007). Tableaux de bord RH: construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage. EYROLLES.

لوحات القيادة للموارد البشرية: بناء، تنفيذ وتقييم نظام القيادة"

هذه الدراسة النظرية سعت من خلالها الباحثة تناول لوحات القيادة للموارد البشرية كنظام قيادة ليس فقط لدى قسم الموارد البشرية بل أيضا لدى المدراء الموظفين والإدارة العامة، وكباقي الدراسة تكلمت أولا عن تحديات ورهانات تسيير الموارد البشري في المؤسسة، ومركزها المحوري في خلق مختلف أنواع القيمة، كما تناولت مختلف جوانب بناء وتشغيل وتقييم نظام لوحات القيادة للموارد البشرية، والدراسة ركزت أكثر على جانب مساهمة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة، ولقد قدمت

الباحثة تقسيمها لمؤشرات الموارد البشرية في المؤسسة والتي سمتها بأدوات لوحات القيادة للموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات تتناسب مع تطور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة وهي:

- مجموعة مؤشرات التسيير الاجتماعي
- مجموعة مؤشرات العمليات
- مجموعة مؤشرات خلق القيمة

5- Martory, B. (2004). Tableaux de bord sociaux. Wolters Kluwer. France.

برنارد مارتوري، لوحات القيادة الاجتماعية¹¹

هذه الدراسة التي قام بها هذا الباحث والكاتب والمستشار والمشهور في فرنسا في مجال مراقبة التسيير الاجتماعي وتسيير الموارد البشرية ورغم عدم حيازتنا لها، واكتفانا بالإطلاع على جزء منها فقط سواء من الدراسة ذاتها من خلال موقع (Google books) أو من خلال الأعمال التابعة للباحث المتعلقة بمراقبة التسيير الاجتماعي وتسيير الموارد البشرية وأداء وظيفة الموارد البشرية وقيادته وهذا سمح لنا بمعرفة تقسيم الباحث ووجهة تناوله للوحات القيادة الاجتماعية، فتقريباً الباحث لديه تصور مصفوفة عن عمليات الاجتماعية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وهذه العمليات تكون إما على مستوى تشغيلي أو تسييري أو استراتيجي أو تجمع بين هذه المستويات، وهذا ما يشكل لنا مصفوفة وفي كل خانة العملية لديها مؤشرات ملائمة.

5- Martory, B et autre. (2008). Piloter les performances RH: la création de valeur par les ressources humaines. Liaisons.

"قيادة أداء وظيفة الموارد البشرية: خلق القيمة من خلال الموارد البشرية"

الدراسة هي دراسة نظرية حاول من خلالها الباحثون التطرق لأداء وظيفة الموارد البشرية وكيفية مساهمتها في خلق القيمة وتعزيز الأداء الكلي للمؤسسة.

تم التمهيد لهذا الهدف بمقدمات عن الأدوار الحديثة لوظيفة الموارد البشرية ورسالتها في المؤسسة، مروراً بالتأكيد على العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي للمؤسسة مع توضيح للروابط الموجودة بينهما، وأهمية توضيح هذه الروابط، مع التأكيد أن هذه العملية لا يمكن أن تتم من دون عملية القياس وأشاروا أن القياس يسمح بأمرين: التسيير والمقارنة المرجعية. كما بين الباحثون أن أدوات القياس هذه تتمثل في مؤشرات الأداء.

عرض بعدها الباحثون المقاربات الأساسية للأداء الاجتماعي من خلال الثنائية تكاليف/ خدمات وعوائد وأشارا على ضرورة قياس التكاليف الاجتماعية من أجل تخفيضها والذي يسمح بزيادة الأداء، وفي إطار الأداء الاجتماعي دائماً تحدث الباحثون عن طرق التحكم في عدد العمال والوقت، كما تطرقوا لضرورة قياس والحد من الاختلالات والمخاطر الاجتماعية.

أشار الباحثون بعدها إلى مقارنة الجودة في أنظمة قياس الموارد البشرية، حيث أكدوا أن انتقال وتطور أدوار وظيفة الموارد البشرية يستدعي أيضاً تطور في أنظمة قيادتها بالانتقال من النظرة البيروقراطية الوظيفية إلى مبدأ التحسين المستمر والإدارة بالعمليات. كما أضافا في إطار الأداء الاجتماعي وبالإضافة للمقاييس السابقة مقاييس تتعلق بالبيئة الاجتماعية، والرضا الوظيفي والتزام العمال ووضحوا كيفية قياس أداء وظيفة الموارد البشرية باستخدام مؤشرات ملائمة.

الباحثون تكلموا أيضاً على بعد مهم وحديث في قياس الموارد البشرية وهو البعد الاستراتيجي من خلال استعمال مؤشرات الأداء الأساسية (KPI).

6- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.

"بطاقة الأداء المتوازن (لوحات القيادة) لوظيفة الموارد البشرية: ربط الأفراد، الإستراتيجية والأداء"

وهي دراسة من الدراسات الحديثة في مجال قياس الموارد البشرية، وهي تهتم أساساً بوظيفة الموارد البشرية وهي مستمدة من أعمال كابلي ونورتين، حيث طبق الباحثون نفس المبدأ على وظيفة الموارد البشرية، وهي امتداد لدراسات علاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء، ومحاولة ربط استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالنشاط التشغيلي وخطوة إضافية لتطبيق إستراتيجية المؤسسة، وهي أيضاً محاولة لتعزيز موقع وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي وتسجيل مساهمتها في خريطة نجاح المؤسسة بلغة القياس، حيث بعد أن أوضح الباحثون دور وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي ورهان القياس في هذا الدور، شرح الباحثون بالتفصيل خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن لوظيفة الموارد البشرية وتطبيقها، ثم تم تناول تحليل تكاليف-عوائد لأنشطة الموارد البشرية وحساب العائد على الاستثمار، كما تم التركيز على الكفاءات الضرورية لمهنيي الموارد البشرية في هذا الإطار. وأبعاد هذا النموذج هي:

- أنظمة وظيفة الموارد البشرية (Systèmes des RH)
- الروح المعنوية وثقافة اليد العاملة (Etat d'esprit et culture des salariés)
- أنشطة وممارسات الموارد البشرية (Pratiques des RH)
- كفاءات وظيفة الموارد البشرية (Compétences des RH)

8- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Review Press.

"بطاقة الأداء المتوازن (لوحات القيادة) لليد العاملة: إدارة الرأسمال البشري لتنفيذ الإستراتيجية"

هي من الدراسات الحديثة في مجال قياس تسيير الموارد البشرية وهي امتداد لأفكار الباحثين حول دراستهم السابقة حول "بطاقة الأداء المتوازن لوظيفة الموارد البشرية (2001)".

وهي دراسة نظرية تتخللها دراسات حالة، جاءت كنتيجة لفكرة بطاقة الأداء المتوازن لوظيفة الموارد البشرية، وكحلقة وصل بينها وبين بطاقة الأداء المتوازن الكلي للمؤسسة، وتشترك نموذج بطاقة الأداء المتوازن لليد العاملة مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن الكلي في بعد "نجاح العمال: Workforce success" والذي يسمى في النموذج الأصلي: بعد النمو والتعلم التنظيمي.

الدراسة تمحورت حول كيفية استعمال هذه الأداة من أجل عامل من عوامل نجاح المؤسسات والذي تجد الكثير من المؤسسات صعوبات فيه وهو: التنفيذ الاستراتيجي.

الدراسة تتحدث في هذا الإطار عن ثلاث رهانات وهي:

- رهانات أو تحديات التوجه "Perspective": وهذا الرهان يركز على إستراتيجية اليد العاملة في المؤسسة باعتبار اليد العاملة أصل استراتيجي، ويعتمد على التميز في اليد العاملة، في الوظائف وفي الأداء. وذلك من خلال ثلاث محاور: التميز في محتوى الإستراتيجية، التميز في كيفية تنفيذ الإستراتيجية، زيادة مساهمة المدراء نظير أداء اليد العاملة. مع الإشارة إلى مقاييس اليد العاملة الناتجة عن هذه التحديات.

- رهانات أو تحديات القياس "Metrics": وهنا تكلم الباحثون عن عناصر لوحات القيادة لليد العاملة وهي:

- نجاح اليد العاملة (Workforce success)
- سلوك المدراء والموظفين (workforce behaviors)
- كفاءة اليد العاملة (workforce competencies)
- الروح المعنوية وثقافة العمال (workforce mind-set and culture)

وتحدث الباحثون عن كيفية الربط بين لوحات القيادة لليد العاملة وتلك الخاصة بوظيفة الموارد البشرية، كما تم التحدث آلية جمع وترجمة معطيات لوحات القيادة لليد العاملة.

- رهان التنفيذ (Execution): وتناولت فيه الدراسة أساسا خطوات التنفيذ الاستراتيجي وأهم الخطوات التي يجب مراعاتها لذلك مع توضيح دور اليد العاملة وإدارة الموارد البشرية، كما تحدثت الدراسة عن برامج التعلم واتصال لوحات القيادة لليد العاملة. مع مقاييس اليد العاملة الناتجة عن هذا الرهان.

في الأخير تم التحدث عن المنتج النهائي "Produit Fini" حيث تم التحدث عن كل الرهانات السابقة بشكل موحد وملخص.

9- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times..

"منشور الأداء: بطاقة الأداء المتوازن لقياس وإدارة نجاح الأعمال"

في هذه الدراسة حاول الباحث تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتسع جميع الأطراف ذات المصلحة ومنهم العمال، حيث يرى الباحث أن النجاح طويل الأمد للمؤسسة مبني على فهم رغبات واحتياجات كل طرف ذات مصلحة، ومساهمات هاته الأطراف، حيث الأسئلة التي يجب الإجابة عليها في حالة كل طرف ذات مصلحة والتي تكون موضوع للقياس هي: ما هي الاستراتيجيات، ما هي العمليات، ما هي القدرات... ونفس الشيء بالنسبة للعمال، فمثلا بعد فهم احتياجات العمال وكيفية مساهمتهم في نجاح المؤسسة، يتم بناء الاستراتيجيات الملائمة، وتحديد القدرات التي تسمح بتنفيذ فعال لهذه الاستراتيجية (ثقافة تنظيمية) ثم ما هي العمليات التي تسمح ببلوغ الاستراتيجيات كالتوظيف، التكوين...

* أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

من أهم أوجه التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة أنها تتناول نفس المتغيرات، لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية، تطوراتها واستعمالاتها لتدعيم الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة من أجل نجاح المؤسسة، الآن وجه الاختلاف الأساسي هو أن معظم الدراسات السابقة تكتفي بدراسة متغير واحد ولا تربط بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومؤشرات الموارد البشرية خصوصا في أبعاد المجتمع الخارجي والبيئة، أما بعد الاجتماعي الداخلي ففيه الكثير من المؤشرات والدراسات، مع هذا هناك من الباحثين من درس هذا الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر: Neely, 2002, Imbert, 2007 وبعض القوانين التي تفرض على المؤسسات نشر بعض المؤشرات الاجتماعية كالميزانية الاجتماعية في فرنسا... كما أن أطروحتنا على حسب اطلعنا هي الأولى في الجزائر، فميدان الدراسة ما زال فتيا وواعدة لنقل فكر المسؤولية الاجتماعية من خلال أدوات تسيير واقعية كلوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية.

* صعوبات الدراسة:

ككل بحث علمي أو دراسة علمية لا تخلو من بعض الصعوبات والعراقيل، ومن أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا هي كون الموضوع جديدا وقلة الدراسات السابقة أو انعدامها تقريبا بالعربية، عدم توفر الكثير من الكتب باللغات الأجنبية في المكتبات، صعوبة استيعاب بعض المفاهيم من المسؤولين كون الموضوع جديد عليهم.

الفصل الأول

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مقدمة الفصل:

نتناول في هذا الفصل الأول للأطروحة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهو محور وبعد رئيسي في أطروحتنا، حيث معرفة كيفية تدعيم لوحات القيادة للموارد البشرية ومؤثراتها لتبني المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية يستدعي إعطاء نظرة شاملة عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتطرق لأهم محاورها.

النقاط التي تهمنا في محور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي:

- ◆ الإحاطة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهم أبعاده ومختلف نظرياته.
- ◆ معرفة كيفية تشغيل وتجسيد هذا المفهوم في المؤسسات (معرفة أهميته للمؤسسة وعلاقته بأدائها وآليات إدماجه في إستراتيجيات المؤسسة)

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تمهيد:

المؤسسة الاقتصادية هي وحدة وفاعل مهم في خلق الثروة وإعادة توزيع الدخل وزيادة رفاهية الإنسان وتحسين مستواه المعيشي وتلبية حاجياته المختلفة والمتزايدة (وهي غايات اقتصادية واجتماعية للمؤسسة) وذلك من خلال المنتجات التي تقدمها سواء سلع كانت أو خدمات، كما أنها فاعل مهم في خلق مناصب الشغل وتحقيق الاقتصاديات وتخفيض التكاليف (كتكاليف التبادل) والاستغلال العقلاني للموارد، هذه المؤسسة التي تنشط اليوم ضمن النظام الرأسمالي والسوق الحر والذي جعل ولمدة طويلة هدف المؤسسة هو **تعظيم أرباحها الاقتصادية** أدى إلى إحداث المؤسسات لآثار ومخرجات سلبية على المجتمع وعلى العمال وعائلاتهم وعلى المساهمين والاقتصاد ككل وبرز هذا أكثر في العشريات الأخيرة، كمثال: الاستغلال غير عقلاني للموارد، التأثير السلبي على البيئة مع ظهور ما يعرف بالاحتباس الحراري (مما أدى إلى اختلالات وتناقص في الثروة النباتية، المائية والحيوانية...وهي كلها موارد اقتصادية أساسية للحياة) الأزمات الأخلاقية والفساد في التسيير وماله من آثار سلبية على المساهمين، تدهور وتدني معايير وظروف العمل... هذا كله أدى إلى إعادة دراسة فهم علاقة نشاط المؤسسات بالمجتمع، وفي إطار هذا الحقل من الدراسة تبلور ما يعرف **بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة**، ومفادها بشكل عام أن المؤسسة لا بد أن تفهم آثار نشاطها على المجتمع (الأطراف ذات المصلحة) تحاول أن تعزز الآثار الإيجابية وتحد من الآثار السلبية. يهدف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أيضا إلى تحسيس المؤسسات بعدم جدوى اكتفائها بتعظيم أرباحها دون مراعاة مسؤولياتها الأخرى اتجاه المجتمع ومختلف الأطراف ذات المصلحة، وتترجم عموما في ضرورة أخذ المؤسسة ضمن انشغالاتها لقضايا المجتمع ك: حقوق الإنسان، حقوق العمل، حماية البيئة، حماية المستهلك، ومحاربة الفساد في أنشطة المؤسسات².

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عموما هي ذلك **الفرع من الدراسات الإدارية** التي تهتم بدراسة **علاقة المؤسسات بالمجتمع**، محاولة تحسين هذه العلاقة بتنميين وتحسين المخرجات الإيجابية لنشاط المؤسسة على المجتمع وتخفيض ومحاولة القضاء على المخرجات السلبية لنشاط المؤسسة على المجتمع³ (أو الأطراف ذات المصلحة: الملاك، العمال، المستهلكون، الحكومة، المجتمع المحلي...)، فالمسؤولية الاجتماعية هي تعبر بطريقة ما على نمو الوعي الأخلاقي للمؤسسة في علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة والاستجابة لاحتياجاتهم حسب قدراتها.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كممارسات كانت موجودة ضمن النشاط الاقتصادي منذ وقت بعيد حيث كانت تستمد وجودها من **القيم الإنسانية والدينية**، كما أن الصراع المستمر حول الاستجابة للاحتياجات المتزايدة مع المحافظة على استدامة الموارد جعل كثير من **القوانين والأطر** تظهر لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة سواء اتجاه الغابات أو العمال منذ القرن الخامس الميلادي، مع ظهور الثورة الصناعية وظهور النظريات العلمية للتسيير ومع ظهور نظريات العلاقات الإنسانية ومشاكل العمل، زاد الاهتمام أكثر بإنشاء قوانين وظهور العمل النقابي وزاد الاهتمام بالعمال وعائلاتهم كظهور **نظام الأبوية** في فرنسا، هذا فإن جهود المؤسسات والدول لتحمل المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية رافقها العديد من وجوه اللامسؤولية الاجتماعية، حتى منتصف (50) من القرن الماضي ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية **كمفهوم إداري** وتتوول بطريقة أكاديمية، وفحواه أن المؤسسة لا بد أن تتحمل بالإضافة لمسؤولياتها الاقتصادية مسؤوليتها الاجتماعية، حيث كان يركز المفهوم في نشأته على رجال الأعمال، و أول إسهام

²- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7-17.P: 08.

³- لما نذكر المجتمع هكذا مجردا فنحن نقصد به المجتمع بمعناه الواسع ويشمل مختلف الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة وليس فقط المجتمع المحلي.

هو إسهام **Bowen** "يعتبر أب المسؤولية الاجتماعية" من خلال كتابه المرجعي حول المسؤولية الاجتماعية: "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال"، ثم توالى المساهمات في الموضوع والصراع العلمي بين من يؤيد ويعارض المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلى غاية التسعينيات من القرن الماضي، حيث كانت عدة دراسات لتطوير المفهوم فظهرت مفاهيم كالاستجابة الاجتماعية، الأداء الاجتماعي، مواطنة المؤسسات، نظرية الأطراف ذات المصلحة... كما انتقل المفهوم من المسؤولية الخيرية إلى غاية المسؤولية القانونية والأخلاقية، ومحاولة فهم علاقة الأداء الاجتماعي والاقتصادي، ومنذ التسعينيات إلى اليوم ومع تزايد الآثار السلبية لنشاط المؤسسات على البيئة والعدالة الاجتماعية أصبح هناك اهتمام صريح بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث هناك توجه دولي ومؤسساتي نحو مساعدة ومساءلة المؤسسات حول مسؤوليتها الاجتماعية، كما زاد حجم الدراسات حول الموضوع رغم بقاء جدال حول معنى المفهوم، إمكانية استبداله بمفاهيم أخرى، علاقته بالأداء الاقتصادي للمؤسسة، كيفية تشغيله من المؤسسات، آليات دفع المؤسسات ومساءلتها عن مسؤولياتها الاجتماعية....

عموما هناك جدل كبير حول تعريف المسؤولية الاجتماعية، أبعادها، نطاقها، تقييمها وتداخلها مع المفاهيم الإدارية الأخرى... وهذا سنفصله فيما يأتي.

المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

"الالتزام الطوعي في مجال المسؤولية الاجتماعية والبيئية هو بالنسبة للمؤسسة عامل جد مهم في المدى الطويل" *Thierry Desmarest*

للإلمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية نتطرق أولا لأهم التعاريف الأكاديمية والمؤسسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ثم لتعميق فهم المسؤولية الاجتماعية نقوم بشرح مكونات ومفردات المسؤولية الاجتماعية مع ذكر أهم خصائص المفهوم، نتطرق بعدها لأسباب ظهور المفهوم، حجج المؤيدين والمعارضين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ثم نتطرق أيضا في إطار التعريف دائما بالمفهوم لمختلف وأهم مجالاته وأبعاده (الكثير يرى أن مجالات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية هي أفضل طريقة للتعريف بالمفهوم).

الفرع الأول: بعض تعاريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

1- عدم التوافق على تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية

يرى الكثير من الباحثين أو أغلبهم أنه لا يوجد إلى حد الآن تعريف موحد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، A.Acquier (2009) T. Lamarhe (2009) F. Zaddem (2009) M. B. Yedder (2008) F. Aggeri (2008) وهذا من أحد الانتقادات الموجهة للمفهوم، ومع هذا يرى البعض أن هذا راجع لطبيعة المفهوم بحد ذاته (متغير وديناميكي) حيث يعود ذلك لعدة اعتبارات كتعدد الجهات والتخصصات والأطراف ذات المصلحة المهتمة بالمفهوم فكل واحد يعرفه من زاوية تخصصه ورهاناته، كما يُطرح أيضا مشكل تعريف ما هو مسؤول اجتماعيا فعلا أي الحكم على بعض الأنشطة أنها مسؤولة اجتماعيا أم لا فأنشطة المؤسسة أغلبها لها صبغة اجتماعية كما أن من غير الواضح من هو المسؤول في المؤسسة هل المدراء أم العمال أم المساهمون...، ويختلف قبول مفهوم المسؤولية الاجتماعية لعوامل موقفية ثقافية أيضا وتتغير وجهات النظر مع مرور الوقت وأحيانا تكون متعارضة⁴ فهي حسب (Redclift, 1987) تمثل أشياء

⁴- J. Snider et al, Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business ethics*, 48(2), 175-187.P: 175.

مختلفة لأشخاص مختلفين⁵ ورغم هذا نجد عدة أعمال في أدبيات الموضوع فيما يخص تطور المفهوم تاريخيا كعمل كل من (1999) Carroll و (2001) L. Moir و (2004) Carter and Jennings وهناك من درس المفهوم انطلاقا من الحوارات مع المدراء أو ممثلي الأعمال (2002) O'Dwyer و (2001) Azer وهناك من درس المفهوم لغويا (2002) Gobbels وهناك من جمع بين أدبيات الموضوع والفلسفة (2003) Van Marrewijk كما نجد عمل (2006) A. Dahlsrud الذي قام بعملية مسح لأهم التعاريف أكثر تداولاً اعتماداً على أهم محاور المسؤولية الاجتماعية وأكثر التعريفات تكراراً في محرك البحث (Google) واستعرض (37) تعريفاً⁶ كما لا يمكن إغفال تعريف المؤسسات والهيئات والمنظمات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة التي أعطت تعريف مهمة ضمن المساهمات الحديثة في المسؤولية الاجتماعية . وحسب (2003) Carroll فتعريفات المسؤولية الاجتماعية تسقط تحت اتجاهين فكريين لمدرستين معروفتين: الأولى التي ترى بأن المؤسسة مطلوبة فقط بتعظيم أرباحها في إطار الحواجز القانونية وأقل المتطلبات الأخلاقية (A. Smith, Friedman, Levitt) وهي تتوافق مع نظريات الوكالة وفكرة الرأسمالية دعه يعمل "Laissez-faire" والثانية اقترحت إطار أوسع للالتزامات المؤسسة اتجاه المجتمع (Andrews (1973), Carroll (1979), Davis & Blomstrom (1975), Epstein (1987), Mc Guire (1963), وهي أيضاً بدورها مبنية على عدة تبريرات نظرية كنظرية الوكالة الأخلاقية (French, 1979) نظرية العقد الاجتماعي (Anshen, 1970; Donaldson, 1982) نظرية السلطة أو القوة الاجتماعية (Davis, 1975) نظرية الأطراف ذات المصلحة (Freeman, 1984; Carroll, 1979, 1991) النظرية المبنية على الملكية (Hoffman & Fisher, 1970) النظرية المبنية على المنفعة (Den Uyl, 1984) والنظرية الدينية (Pava, Williams, 1986; 1996)⁷

ارتأينا تقسيم التعاريف إلى تعاريف أكاديمية وتعريف المنظمات المختصة (المؤسسية) وذلك كما يلي:

2- بعض تعاريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الأكاديمية

الجدول رقم (01): تعريف المسؤولية الاجتماعية حسب الأعمال الأكاديمية.

Bowen 1953
" المسؤولية الاجتماعية تشير إلى التزامات رجال الأعمال باتباع تلك السياسات واتخاذ تلك القرارات أو اتباع خطوط العمل التي تكون مرغوبة وموافقة لأهداف وقيم المجتمع" ⁸
Frederick 1960
"هي رأي وموقف المجتمع فيما يخص الموارد البشرية والاقتصادية وتتجسد في الرغبة في رؤية هاته الموارد تستخدم لغايات اجتماعية واسعة وليس للمصالح الظرفية الشخصية الضيقة للفرد أو المؤسسة" ⁹
Friedman 1970

⁵- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical sociology*, 34(1), 51-79. P: 65.

⁶- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13. P: 1, 2.

⁷- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2007). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 47(2), June 2008, 148-186, P: 156, 157.

⁸- Acquier, A., & Gond, J. P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance contrôle stratégie*, 10(2), 5-35. P:14.

⁹- Céline GAINET. Corporate Social Responsibility Boundaries. *Ecole Doctorale des Sciences de la Décision IAE Paris – HEC – ENSAM*, P:3, PDF, disponible sur le site: http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%203.3/Corporate%20Social%20Responsibility%20Boundaries.pdf

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

"هناك مسؤولية واحدة ووحيدة للمؤسسة، وهي استعمال مواردها بكفاءة والانخراط في النشاطات التي ترفع من ربحيتها طالما بقيت تحت قوانين اللعبة والتي هي النشاط في منافسة حرة ومفتوحة بدون غش أو خداع" ¹⁰
Davis and Blomstrom 1966
"المسؤولية الاجتماعية أيضا تشير لوجوب أخذ الفرد لأثر قراراته وأنشطته على النظام الاجتماعي بشكله الواسع بعين الاعتبار، رجال الأعمال يمارسون المسؤولية الاجتماعية لما يأخذون بعين الاعتبار احتياجات واهتمامات الآخرين الذين قد يتأثرون بأنشطة الأعمال، وفي إطار ذلك فهم ينظرون إلى ما وراء المصالح التقنية والاقتصادية الضيقة للمؤسسة" ¹¹
K. Davis 1960
"يرى المسؤولية الاجتماعية أنها اعتبار واستجابة المؤسسة للمشاكل التي تذهب وراء المتطلبات الاقتصادية التقنية والقانونية الضيقة للمؤسسة" ¹²
Sethi 1975
"المسؤولية الاجتماعية تعني الرفع من سلوك المؤسسة لمستويات ينسجم فيها مع المعايير الاجتماعية والقيم السائدة وتوقعات الأداء" ¹³
Carroll 1979
"المسؤولية الاجتماعية تشمل التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية التي ينتظرها المجتمع من المنظمات في فترة أو زمن معين" ¹⁴
Jones 1980
"المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم بموجبه الشركات لديها واجب اتجاه مجموعات المجتمع بالإضافة للمساهمين ووراء تلك المنصوص عليها قانونا أو الاتفاقيات والعقود الجماعية" ¹⁵
Wood 1991
"الفكرة الأساسية للمسؤولية الاجتماعية هي أن المؤسسة والمجتمع هي كيانات متشابكة ومتداخلة وليست كيانات منفصلة، وكنتيمة المجتمع لديه توقعات فيما يخص السلوك التجاري المناسب" ¹⁶
Baker 2003
"المسؤولية الاجتماعية هي كيفية إدارة المؤسسة لعمليات الأعمال لإنتاج أثر ايجابي واسع على المجتمع" ¹⁷
Blowfield and Frynas
"المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم مظلة لعدة نظريات وممارسات والتي تقبل ما يلي: أ- أن المؤسسات لديها مسؤولية على الآثار التي تسببها للمجتمع والبيئة الطبيعية، وأحيانا إلى ما وراء المتطلبات والمسؤوليات القانونية للأشخاص؛ ب- أن المؤسسات لديها مسؤولية على سلوك الأطراف التي تمارس معها الأعمال (مثلا: سلسلة التوريد)؛ وأن ج- الأعمال تحتاج لتسيير علاقتها مع المجتمع بمعناه الواسع، سواء بدافع البقاء والاستمرار التجاري أو لإضافة قيمة للمجتمع" ¹⁸

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مراجع الموضوع.

¹⁰- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its profits, *the New York Times magazine*, September 13, 1970, P: 06.

¹¹- Carroll, A. B. 1999, Op.cit, p: 272.

¹²- Munilla, L. S., & Miles, M. P. (2005). The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. *Business and society review*, 110(4), 371-387. P: 373.

¹³- Carroll, A. B. (1999). Op.cit. p: 279

* Sethi 1975 ميز بين ثلاث مفاهيم: الالتزامات الاجتماعية (social obligations) والتي تعني القيود القانونية وقوى السوق، والمسؤولية الاجتماعية (social responsibility) التي تذهب ما وراء الالتزامات الاجتماعية، والاستجابة الاجتماعية (social responsiveness) وهو كيف سلوك المؤسسة للاحتياجات الاجتماعية، وهي مرحلة وقائية واستباقية من المؤسسة.

¹⁴- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. Chapter 2 in *"The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility"*, Oxford University press, P: 33.

¹⁵- Benabou D. et al. (2013). la responsabilité sociale des PME: une approche par la cartographie cognitive, *institut international de l'audit sociale*, 15^e université de printemps de l'audit social, "audit social et management responsable", Zadar, Croatie. P: 45.

¹⁶- Apostolakou, A. Jackson, G. (2009). Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional mirror or substitute? *University of Bath, School of Management, Working paper series*, P: 05.

¹⁷- Kakabadse N. K. et al. Op.cit. (2005). P: 281.

¹⁸- Prieto-Carrón M. et al. (2006). Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know, *International Affairs* 82(5) 977-987, p: 978.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

3- تعريف المسؤولية الاجتماعية المؤسسية

في الجدول الموالي سنعرض أهم تعريفات المسؤولية الاجتماعية حسب بعض المنظمات والهيئات الممثلة للمجتمع والمؤسسات:

الجدول رقم (02): تعريفات المسؤولية الاجتماعية حسب بعض المنظمات الممثلة للمفهوم.

مجلس الأعمال للتنمية المستدامة (WBCSD)
"المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر للأعمال للمساهمة في تنمية اقتصادية مستدامة، بالعمل مع العاملين، عائلاتهم، المجتمع المحلي، والمجتمع بمعناه الواسع، وذلك لتحسين جودة الحياة للأطراف سابقة الذكر" ¹⁹
منظمة المسؤولية الاجتماعية للشركات الأوروبية CSR Europe
"المسؤولية الاجتماعية هي الطريقة التي تقوم من خلالها المؤسسات بإدارة وتحسين أثرها الاجتماعي والبيئي لخلق قيمة لمساهميها والأطراف ذات المصلحة وذلك من خلال ابتكار وتطوير استراتيجياتها، تنظيمها، وعملاتها" ²⁰
منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD)
"المسؤولية الاجتماعية تتضمن التناوب الذي تطوره المؤسسات مع المجتمعات التي تنشط فيها وظيفة ومهمة الأعمال في المجتمع هي ضمان عوائد مناسبة لأصحاب رأس المال، بتحديد وتطوير فرص الاستثمار الواعدة، وفي إطار هاته العملية، توفر مناصب شغل وتقديم سلع وخدمات التي يريدها المستهلكون، ومع ذلك المسؤولية الاجتماعية تذهب إلى ما وراء هاته الأنشطة الأساسية. المؤسسة مطالبة باحترام وإطاعة مختلف القوانين المطبقة عليها والاستجابة للتوقعات الاجتماعية والتي تكون عادة غير مقننة" ²¹
المنظمة الكندية للأعمال من أجل التنمية المستدامة: (Canadian Business For Social Responsibility)
"تعرفها بأنها التزام المؤسسة بالانخراط بالاستدامة الاقتصادية والبيئية مع اخذ بعين الاعتبار بمصالح الأطراف ذات المصلحة كالمستثمرين، الزبائن، المستهلكين، العمال، شركاء الأعمال، الجماعات المحلية، البيئة والمجتمع بصفة عامة" والمنظمة تؤكد أيضا أن المسؤولية الاجتماعية تذهب إلى ما وراء العمل الخيري والتطوعي" ²²
تعريف اللجنة الأوروبية (COM 2001)
"هو المفهوم الذي من خلاله تقوم الشركات بإدماج الانشغالات البيئية والاجتماعية في أعمالها وأنشطتها وفي علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة وذلك بطريقة طوعية" ²³
تعريف منظمة الأعمال للمسؤولية الاجتماعية (Business For Social Responsibility)
يعرف المسؤولية الاجتماعية كنشاطات أعمال والتي تقوي المساءلة واحترام القيم في إطار الأخلاقيات بما يخدم كل الأطراف والمشاركين، وتضيف المنظمة : هي أيضا أنشطة المؤسسة المسؤولة والمحترمة للبيئة "والتي تساعد على تحسين جودة الحياة وفرص أفضل للأعمال" وأشارت أيضا "إذا تُتَوَلَّتْ المسؤولية الاجتماعية بصورة شاملة فيمكنها أن تجلب مزايا كبيرة للمؤسسة، للأطراف ذات المصلحة لما تدمج إستراتيجيتها في إستراتيجية المؤسسة" ²⁴
تعريف منظمة التقييس ISO 26000
"مسؤولية المنظمة إزاء آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة وهذا يُترجم من خلال سلوك أخلاقي وشفاف، الذي يساهم في التنمية المستدامة بما في ذلك صحة ورفاه المجتمع؛ يأخذ بعين الاعتبار مختلف متطلبات ورغبات الأطراف ذات المصلحة؛ يدعم احترام القوانين بصرامة وبشكل متناسق مع المعايير الدولية؛ كما يكون هذا السلوك مدمجا في المنظمة ومطبقا في علاقاتها" ²⁵
تعريف معهد المدراء في بريطانيا

¹⁹- Cetindamar, D. (2007). Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 163-176. P: 164.

²⁰- <http://www.csreurope.org/>

²¹- <http://www.oecd.org/>

²²- <http://cbsr.ca/>

²³- Commission des Communautés européennes. (2001). *Livre vert: promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Commission des Communautés européennes. P: 08.

²⁴- www.bsr.org

²⁵- https://fr.wikipedia.org/wiki/ISO_26000

المسؤولية الاجتماعية تركز حول الأعمال والمنظمات باهتمامها وراء المتطلبات القانونية بإدارة أثرها على مجتمعها وبيئتها، وهذا يعني كيفية تفاعل المؤسسات مع عاملها مورديها وزبائنهم والمجتمعات التي تنشط فيها، وكذلك المدى الذي تحاول من خلاله حماية البيئة²⁶.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مراجع الموضوع.

من خلال التعاريف يمكن الخروج بعدة خصائص ومميزات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وقبل إعطاء تعريف الذي نتبناه في هذه الأطروحة سنقوم بشرح مختلف عناصر هذا المفهوم لتعميق فهم مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ما هي المؤسسة ومكوناتها وغاياتها؟ ماذا نقصد لما نقول أن المؤسسة مسؤولة؟ ماذا نقصد بالمجتمع أو الأطراف التي تكون المؤسسة مسؤولة اتجاهها؟ .

الفرع الثاني: شرح معاني مكونات (مفردات) مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مفهوم المسؤولية الاجتماعية مكون من ثلاث مفردات مترجمة من التسمية الأنجلوساكسونية للمفهوم (Corporate Social Responsibility) هاته المفردات هي: **المسؤولية، الاجتماعية (المجتمع)، المؤسسات** حيث سنحاول أولا إعطاء معاني هاته الكلمات في عالم الأعمال، وأدبيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

1- المسؤولية (Responsabilité)

1-1 مفهوم المسؤولية

مفهوم المسؤولية من بين أكثر المفاهيم إشكالا في مجال الفلسفة، هو مفهوم صعب يتم تناوله بقوة من طرف الاقتصاديين ورجال القانون، اصطلاحا المفردة أصلها لاتيني "Respondere" ومعناها "الاستجابة ل" أو "يحمل ضمان ل". في القانون يُطبق المفهوم فقط على الأفراد، وهو يحمل معنى "وجوب إصلاح الضرر الذي تُسبب فيه والذي يستدعي تأديب وعقوبات" وهنا يمكن ملاحظة أن المسؤولية الاجتماعية في أصلها هي مسؤولية شخصية لمسؤولي المؤسسات. ولكن مع أن المؤسسة شخص معنوي فلا يمكن مقارنتها بشخص مادي²⁷ باعتبار المؤسسة مكونة من مجموعة من الأشخاص المرتبطين فيما بينهم بمبدأ السلطة والتأثير، حيث من الصعوبة بما كان تحميل شخص بعينه مسؤولية فعل معين. تحميل مسؤولية هذا الفعل من وجهة نظر المؤسسة استدعى مقاربات أخرى كالمقاربة الأخلاقية في أمريكا، والتي ترى المؤسسة ككائن أخلاقي، وهنا أيضا نجد نقصا، إذ لا يمكن اختصار سلوك مؤسسة لسلوك الأفراد. مفهوم المسؤولية بالمعنى الفلسفي يتم فصله عن مفهوم الخطأ، ومنه من مفهومي التصحيح والعقوبة، بل أصبح مرادف للواجب أو الالتزام، فمثلا (Jonas 1990) يرى أن مفهوم المسؤولية يتمحور حول التصرف بكيفية بحيث النشاطات لا تكون هادمة لإمكانية العيش على الأرض مستقبلا، إذن فالمسؤولية أصبحت كطريقة أو كيفية نشاط، فالتصرف بطريقة مسؤولة معناه التفكير في نتائج الأفعال والأنشطة بالنسبة لنا وخصوصا للغير أيضا.

Edward (1997) حدد أيضا تطور مفهوم المسؤولية من خلال المراحل الثلاث لمفهوم قوانين المسؤولية

حيث يبين انتقال المفهوم من:

مرحلة المسؤولية في مواجهة الفعل (Face Au Acte) والذي يستدعي فكرة التصحيح والعقوبة في حالة الضرر، إلى مرحلة ثانية وهي المرحلة الحديثة والمتعلقة بالمجتمعات الصناعية، حيث تكون المسؤولية في مواجهة المخاطر

²⁶- A Guide to Corporate Social Responsibility, PDF, disponible sur le site:

http://www.ecrc.org.eg/uploads/documents/articles_a%20guide%20to%20corporate%20social%20responsibility.pdf, P: 2.

²⁷- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. New York, P:01.

(Face au risque) والتي تستدعي فكرة الحيطه من المخاطر والتحديات، ثم مرحلة ثالثة وهي في حالة نشأة وهي المسؤولية مع متطلب الحماية والأمن (Face à L'exigence De Sécurité) ويمكن ترجمتها بالاحتراس من مخاطر عالم في حالة تطور ونمو ينفلت من تحكم البشرية والذي أعطى مكان لميلاد مفهوم الحذر والاحتراس (Précaution).²⁸

فيما حدد الباحثين (H. V. Hoivik, A. Argandon, 2009) أربع أوجه لمعنى ومفهوم المسؤولية الاجتماعية²⁹:

⊛ المسؤولية كنسبة أو إسناد فعل لشخص ما (**Responsibility As Attribution**): هاته المسؤولية تظهر لما يُنسب الفعل وآثاره لشخص معين، ليس فقط كمسبب لفعل معين (مسؤولية سببية) ولكن أيضا كوكيل أخلاقي، هذا النسبة والإسناد لفعل معين يمكن أن تصدر من الوكيل نفسه (الشخص المسؤول) أو من طرف ثالث على دراية بالفعل ونتائجه. هاته المسؤولية المبينة على الوعي والقدرة على فهم المسؤولية هي جزء من فضيلة الحذر والاحتراز بغض النظر عن العوامل الأخرى، هاته المسؤولية هي مسؤولية بعدية، حيث الشخص يتصرف في الماضي والمسؤولية الأخلاقية الناتجة للفعل ونتائجه تسند إليه. إذا كان شخص آخر يلاحظ الفعل ويسند المسؤولية للوكيل، سيقوم بالحكم إذا كان الوكيل قد استوفى شروط المسؤولية، وهنا الحكم سينتج ردة فعل معينة: كالموافقة، الثناء أو الرفض والرد.

⊛ المسؤولية كواجب (**Responsibility As A Duty**): مثلا حين نقول أن السائق لديه مسؤولية أو واجب قيادة السيارة بحذر فهذا يستوجب أن لا يسبب ضررا لنفسه، للأشخاص الآخرين ولممتلكاتهم. في الحقيقة هذا ما نقصده لما نقول أن الشخص يتصرف بشكل مسؤول: بأننا نتق أنه سيحكم ويتصرف بطريقة أخلاقية مرغوب فيها. هاته المسؤولية استشرافية (Prospective) أو استباقية (Proactive) وهي تنشأ للحاضر أو للمستقبل، ومن وجهة النظر هذه المسؤولية هي جزء من فضيلة العدالة. المسؤولية كواجب يستلزم ويُنشأ بالضرورة المسؤولية كإسناد، كما يعطي مجالا وسببا وواجبا لتعبئة وتوفير الأسباب والعوامل والظروف الملائمة للقيام بهاته المسؤولية. كما تستلزم المسؤولية كواجب الرغبة والإرادة في حل النتائج ودعمها بما في ذلك كل تعويض على كل ضرر تسبب فيه، وهنا المسؤولية الأخلاقية يتم ربطها بالمسؤولية القانونية. هاته المسؤولية عبارة عن تدرج من الحد الأدنى اللازم بعدم التسبب بأضرار جسيمة إلى الالتزام الكامل والفاضل الذي يذهب أحيانا أبعد مما هو مطلوب.

⊛ المسؤولية كاستجابة (**Responsibility As A Responsiveness**): وهي رد الفعل أو استجابة الوكيل للمسؤولية الاستشرافية، وهي تقود وتؤدي إلى جعل المسؤولية كترتيب: إدراك ورغبة الوكيل للاستجابة لرغبة واحتياجات الآخرين. وتوجد أو تعتمد على قابلية الشخص لصناعة قرارات أخلاقية أصيلة بنفسه، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه للقيام بواجباته وتقبل نتائج أفعاله. المسؤولية تتميز بالاستمرارية وتقتضي الإدراك والثبات، كما أن الوكيل ليس مسؤولا فقط على أفعاله ولكن أيضا على صناعة الظروف التي تسمح له بتأدية تلك الواجبات أو الآثار التي تنشأ من قراراته على الأفراد والمجتمع وعلاقاته وهذا الأمر يبقى صحيحا للأفراد والمؤسسات.

⊛ المسؤولية كمساءلة (**Responsibility As An Accountability**): وهي نتيجة لمفهوم المسؤولية كإسناد لفعل أو سلوك ما، الوكيل الأخلاقي يكون قادرا على أن يُحاسب ويُساءل عن أنشطته وآثارها، وقبول نتائجها (بما فيها غير المدركة) ويجب أن يُحاسب، ليس فقط على أفعاله، ولكن أيضا الأسباب الأخلاقية التي تبرر هاته الأنشطة

²⁸- M'hamdi, M., Trid, S., La responsabilité sociale d'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès-Boulemane, Colloque international: la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 27 au 29 mai 2009, p: 03.

²⁹- Argandoña, A., Hoivik, H. V., (2009). Corporate Social Responsibility: One size does not fit al. Collecting Evidence from Europe, Working Paper-834, IESE Business School, University of Navarra, p: 4, 5.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

في أعين الآخرين وهذا يعني أن الوكيل يستحق الثقة. المسؤولية كمسألة هي قضية بطابع اجتماعي، تُسندُ لطرف آخر أو إلى المجتمع وهي موضوع معايير للسلوك الذي يحدد العلاقات في المجتمع والقيم وهي أيضا موضوع فحص وتقييم وعقوبات، وهي تستدعي واجبات متعلقة بالإفصاح والشفافية والخضوع لإشراف من نحن مساعلون اتجاههم. المسؤولية هنا أيضا تعني وتقتضي نوعا من الحق، السلطة القانونية، الأخلاقية والاجتماعية أو على الأقل أخلاق المجتمع الذي ينتمي إليه المساعِل أو الطرف الذي يخضع لإشرافه.

فحسب الباحثين: "المسؤولية الاجتماعية إذا تكون بعديّة (Retrospective) على الأنشطة والمخرجات الماضية للمؤسسة، واستشرافية (Prospective) حول سلوكها المستقبلي، وتحتوي الترتيبات والآليات للنشاط وفق ذلك (الاستجابة) وتقديم حساب حول أنشطتها بالتحديد للمجتمع الذي تنشط فيه (المسألة)"³⁰

كتعقيب على تصنيف الباحثين ندرج الملاحظة التي تطرق لها (P. Schreck, 2009) حول المسؤولية الاجتماعية السببية في هذا التقسيم، حيث يرى أن إسناد المسؤولية الاجتماعية لا يرتبط فقط بمعالجة الآثار السلبية التي تسببت فيها المؤسسة، ولكن تسند المسؤولية أيضا بالنظر لقدرة المؤسسات في حل القضايا الاجتماعية، ونقتطع من كلامه "...يمكن أن يُقبل إذا أن قدرة المؤسسات على حل المشاكل وليس مسؤوليتها السببية التي تقود أحيانا لإسناد المسؤوليات..."³¹ ولقد بين مختلف الحالات من خلال الشكل الموالي:

الجدول رقم (03): حالات إسناد المسؤولية: بين المسؤولية السببية والقدرة على حل القضايا الاجتماعية

المسؤولية السببية (ظهور المشكل)			حل المشكل
لا	نعم	نعم	
IV	I		
III	II	لا	

La source: Schreck, P. (2009). The business case for corporate social responsibility. *Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance* (Physica-Verlag, Heidelberg), p: 09.

الشكل يمثل ارتباط المسؤولية السببية بإيمان المجتمع بمسؤولية المؤسسة في حل قضايا المجتمع، فبغض النظر عن المسؤولية السببية في الحالات: (I) (II) (IV) المؤسسة تواجه سؤال كيفية الاستجابة لهذه المسؤوليات فنلاحظ أمامنا (04) حالات: الحالة (I) تعبر عن تناسب بين المسؤولية السببية وتحميل المسؤولية في ظهور المشكل الاجتماعي وتمتلك القدرة على معالجته، وهي حالات الكثير من المؤسسات الصناعية في قضايا التلوث مثلا وتذهب مبادراتها أبعد من المتطلبات القانونية، وهنا تكون قابلة للمساءلة، الحالة (II) تكون المؤسسات متسببة في بعض المشاكل الاجتماعية ولكن لا تدفع إلى حله رغم تسببها فيه، وهي حالات لا يتم اكتشافها من طرف الرأي العام كبعض اختراقات حقوق الإنسان والعمل، (III) لا تحمل أي نوع من المسؤولية، و (IV) هي الحالة لما لا تكون المؤسسة متسببة في مشاكل اجتماعية معينة ولكن تُحمَلُ وتدعى للمساهمة في حلها، وأعطى الباحث مثال عن مساهمة المؤسسات في مجابهة التمييز ضد السود إلى غاية التسعينيات في جنوب إفريقيا.

يمكن ملاحظة بعض النتائج بناء على صعوبة تحديد مفهوم المسؤولية في الواقع فالبعض يحكم حول سلوك المؤسسات بالتركيز على الخسائر والأضرار المسببة من المؤسسة وآخرين يركزون على مدى الاهتمام بعملية

³⁰- Ibid, p: 07.

³¹-Schreck, P. (2009). The business case for corporate social responsibility. *Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance* (Physica-Verlag, Heidelberg), p: 08.

الاحتياط من المخاطر. أما فيما يخص قبول المفهوم نجد هناك عملية إحلال متزايدة للمفهوم بمفهوم المساءلة (Accountability) في الدول الأنجلوساكسونية³² عموماً مفهوم المساءلة أكثر نجاعة من مفهوم المسؤولية، لأنه يمثل التزام محدد وجد معرف، حيث التنفيذ مرتبط بسلطة أعلى أكثر كفاءة مع فكرة واضحة للعقوبة في حالة عدم الالتزام، التمييز بين المفهومين أكثر من مهم، لأنه لا يكفي فقط الأخذ بعين الاعتبار للأنشطة بدون تحمل النتائج، فالمؤسسات التي تتواصل وتعد تقارير حول مسؤولياتها الاجتماعية ليست بالضرورة الأكثر مسؤولية. كما أن المساءلة توفر إمكانية الحكم (Jugement) وإسناد الفعل (Attribution) وهناك من يضع المساءلة كمبدأ للمسؤولية الاجتماعية، كما تبقى المساءلة في قلب النقاش فيما يخص تضمينها في المسؤولية الاجتماعية، بين من يؤيد تطبيقها (النقابات، المنظمات الحكومية) ومن يعارض ذلك (محيط الأعمال) ولكن يصعب على المساءلة احتواء اتساع مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتبقى سياسة تحسينية، أي المساءلة لتفعيل المسؤولية الاجتماعية في الميدان.

في عالم المسؤولية الاجتماعية على المستوى الدولي تُقْبَلُ المسؤولية كقرص والالتزام، حيث نجد الدول الأنجلوساكسونية يرونها كالتزام طوعي (Volontaire) ونجدها فرض في الدول اللاتينية (Obligation) اللجنة الأوروبية تتبع ميولاً مماثلاً باعتمادها على الالتزام الطوعي، و نجد أيضاً تعريف (ISO26000) يحاول التوفيق بين النظرة الأنجلوساكسونية والأوروبية. إن الالتزام الطوعي وعدم الاكتفاء بالمتطلبات القانونية مهم من جهة في ترك المبادرة للمؤسسات في الإبداع وتنويع الممارسات المسؤولة اجتماعياً، كما أنه مهم للبلدان التي تمتلك قاعدة تشريعية ضعيفة في الجوانب الاجتماعية والبيئية كالبلدان النامية³³.

2-1 المسؤولية اتجاه من؟

المؤسسة مسؤولة اتجاه أطراف أو جهات محددة، حيث يمكن تمييز ثلاث اتجاهات فكرية في هذا الشأن³⁴: فنجد الاتجاه الذي يرى أن الطرف الوحيد الذي تكون المؤسسة مسؤولة اتجاهه هم **المساهمين والملاك** (Shareholder Approach) هذا الاتجاه يتصدره الاقتصادي المشهور (Friedman, 1962) حيث المساهمين هم النقطة المحورية في المؤسسة وما عدا تعظيم الربح للمساهمين فالأنشطة المسؤولة اجتماعياً ليست من اختصاص المنظمات ولكن هي المهمة الأساسية للدول، وطبقاً لهذا الاتجاه المؤسسات معنية بالمسؤولية الاجتماعية "فقط في المدى الذي يسمح بتعظيم وخلق القيمة على المدى الطويل للملاك والمساهمين (Foley, 2000) ثم نجد اتجاه آخر يحدد هاته الأطراف **بالأطراف ذات المصلحة** (Stakeholder Approach) (المساهمين، العمال، المستهلكين، الموردين، المجتمع المحلي...) ونجد هذا الاتجاه خصوصاً لدى اللجنة الأوروبية و (Freeman, 1984) ويشير إلى أن المؤسسات ليست مسؤولة فقط اتجاه المساهمين ولكن لابد أيضاً من الموازنة بين احتياجات واهتمامات مختلف الأطراف ذات المصلحة والتي يمكن أن تؤثر أو تتأثر ببلوغ أهداف المؤسسة (Freeman, 2004) ويُعاب على هذا التوجه إهمال الأطراف والجماعات الضعيفة (كمثال الأجيال القادمة) كما نجد **الاتجاه المجتمعي** (Societal Approach) والذي يُرى كالفهم الموسع للمسؤولية الاجتماعية والمؤسسة مسؤولة اتجاه المجتمع ككيان كامل الذي تشكل جزءاً منه، وهي تشغل أي المؤسسات بموافقة عمومية (Public Consent) وهو ما يُدعى السماح بالنشاط (Licence To Operate) من أجل الخدمة وبشكل بناء احتياجات المجتمع وإشباعه. يسعى أيضاً الاتجاه

³²- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105., P: 101.

³³- Capron, M. Quairel-Lanoizelée, F. 2010, *Op.cit*, p: 23, 24.

³⁴- M Van Marrewijk, M. (2003).P: 96, 97.

للمصالح العام أو الفائدة العامة ليس بمفهومها الكلاسيكي ولكن من خلال مفهوم التنمية المستدامة وحث المؤسسات على الحد من مخرجاتها السلبية وأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأجيال القادمة.

1-3 المسؤولية بالنسبة لماذا؟

أي المعايير التي نحكم بها ونُقيّم المؤسسة المسؤولية اجتماعيا حيث من الصعب القيام بتقييم شامل أو غير شخصي (Non Subjective) كما يصعب احتواء كل أنشطة المؤسسة، وعليه نجد من يركز في تقييمه على الممارسات الرائدة (Best Practices) وهناك من يركز على المخرجات السلبية والمخالفات كما تفعل عدة منظمات غير حكومية للفت الرأي العام، وحتى توجّه السؤال الذي نقدمه يمكن أن يؤثر في عملية التقييم، ف: (McDonald's) تقدم خدمات إنسانية بتوفيرها مواد غذائية في الغرب بسوق جيدة، لكن يمكن لومها لأنها تؤثر في زيادة معدلات البدانة... من جهة أخرى يمكن أن تُؤكّل عملية التقييم إلى المؤسسة نفسها باعتبار الأمر المهم ليس فقط في نتائج أو علامات التقييم بل الثقافة والتوعية الاجتماعية للمؤسسة وتحسين سمعتها³⁵.

1-4 إلى أي مدى تذهب المسؤولية الاجتماعية؟

يرى (Freeman) أن مختلف أنشطة المؤسسة لها صبغة اجتماعية أحيانا تكون مفيدة وأحيانا أخرى سلبية، فالحكم على المؤسسة كما رأينا من قبل صعب لكثرة هاته الأنشطة وصعوبة الحكم بحد ذاته، ومع هذا يمكن أن نرى مدى المسؤولية الاجتماعية من عدة زوايا، فحسب³⁶ (Carroll 2003) فأحسن مجال هو أن تكون المؤسسة مسؤولة اقتصاديا بشكل أخلاقي مع احترام القانون، كما يمكنها بعدها المساهمة الخيرية اتجاه المجتمع، كما يمكن أن نحدد مدى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال الأطراف ذات المصلحة كل على حدى والهدف تحقيق التوازن بين مختلف المتطلبات المتنافسة، وهناك من يعالج هاته النقطة بضرورة تقسيم المهام بين المؤسسة والدولة (مبدأ التعاون).

2- كلمة الاجتماعي (Social) أو المجتمع

كلمة اجتماعي لها أصول أنجلوساكسونية، والتي ترمز للمجتمع بمعناه الواسع، ومع هذا هناك من يستعمل في هاته الدول أحيانا كلمة (Societal) ويبقى الإشكال أكبر في فرنسا لأن كلمة (Social) في فرنسا تخلق التباس وخط في المعنى نظرا للاستعمالات العدة للمفردة، فكثير من الملاحظين يخصصون المفردة لجانب المسؤولية الاجتماعية الخاص بعلاقة العاملين والمستخدم، وتستعمل أيضا مفردة (Societal) لتمييز مفهوم المجتمع بمعناه الواسع من العلاقة بين المستخدم والعاملين، ونفس المشكل جعل آخرين ينادون بإضافات للتسمية بغرض إدماج الأبعاد الأخرى فنجد: المسؤولية الكلية، المسؤولية البيئية والاجتماعية... تُقْبَلُ كلمة (Social) بمعناها السوسولوجي يسمح بتغطية كل من حقوق الإنسان، ظروف وعلاقات العمل، حماية البيئة، حماية المستهلكين، الالتزام المجتمعي، حوكمة الشركات، وأيضا أخلاقيات الأعمال، والمسؤولية هنا تخص كل القضايا الاجتماعية اتجاه الأطراف ذات المصلحة.

3- المؤسسة (Entreprise)

تختلف تعريفات المؤسسة باختلاف جهة التعريف والغرض من التعريف، تعريف الاقتصادي يختلف عن تعريف الاجتماعي ويختلف عن تعريف رجل القانون. وفيما يلي مثال لتعريف المؤسسة:

³⁵- Ibid, p: 26.

³⁶- Schwartz, M. S. Carroll, A.B. (2003), Op.cit, P: 513.

"المؤسسة هي وحدة اقتصادية، قانونيا مستقلة، منظمة لإنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق" (www.insee.fr) والمؤسسة هي وحدة معقدة والتي تشمل في نفس الوقت بعد اقتصادي واجتماعي وبعد إنساني، ويصعب احتواء كل المؤسسات في تعريف واحد لأنها بأحجام مختلفة وأشكال قانونية متغيرة وتنتمي إلى قطاعات مهنية جد مختلفة³⁷ وفي مجال المسؤولية الاجتماعية يطرح مفهوم المؤسسة غموضا حول من يمثل المؤسسة فعلا (المساهمين أم المدراء وهل يتم إضافة العاملين، هل يمكن اعتبارها مجموعة من العقود، هل يمكن ضم الأطراف الأخرى؟) هل يمكن اعتبار المؤسسة فاعل جماعي أو مجرد إطار أو عملية تتحرك فيها أطراف في اتجاهات أحيانا متوافقة وأحيانا متصارعة، أو ظرف وهمي تمثل بمجموعة من العقود، هل مفهوم الأطراف ذات المصلحة بإمكانه توسيع هذا الظرف لأطراف أخرى؟ الإجابات المختلفة عن هاته الأسئلة تدخل تصورات مختلفة ومتعددة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية³⁸ (M. Capron, F. Quairel, 2010) كما يتناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية بقوة غايات وأدوار المؤسسة، علاقتها بالمجتمع، ويتغير تبني المفهوم حسب أنواع المؤسسات، حجمها، القطاع الذي تنتمي إليه وعوامل أخرى، فنجد غالبا المؤسسات الكبيرة والمتعددة الجنسيات تتبنى بشكل رسمي المسؤولية الاجتماعية في تقاريرها وأحيانا استراتيجياتها أكثر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م ص م) وذلك لعدة عوامل أولها أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية أول ما ظهر ولحد الآن يركز على هذا النوع من المؤسسات، لقدراتها الاقتصادية وتأثيرها الكبيرين على الإشكالات الاجتماعية والبيئية كما يكون هذا النوع من المؤسسات محل تشريعات حول المسؤولية الاجتماعية (في فرنسا مثلا) وقياس وتقييم لأدائها بناء على أدائها الاجتماعي، كما أنها معروفة لدى الإعلام ومحل متابعة واسعة من الرأي العام. ومع هذا لا يمكن بأي حال إهمال الدور الجوهري لباقي المؤسسات في تحقيق غايات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وهناك مبادرات ودراسات واسعة لبحث آليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في هاته المؤسسات ذلك بالنظر لأهميتها في الاقتصاد واستمرار المؤسسات الكبيرة، وبالنظر أيضا لطبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية بحد ذاته الذي يعد مجالا واسعا وخصبا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين إدارتها وتسييرها بالدرجة الأولى.

الأبحاث تبين عديد الاختلافات في مفهوم المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة، فأولا مفهوم المسؤولية الاجتماعية عند ظهوره كان موجها للمؤسسات الكبيرة فقط، كما هناك اختلاف بين من يرى إمكانية تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية التي درست للمؤسسات الكبيرة في م ص م، ومن يرى عدم إمكانية ذلك لان النوعين يختلفان من حيث طبيعتهما، وهيكلهما، وطريقة الإدارة، ما يمكن أن ينعكس في محتوى، طبيعة ومدى أنشطة المسؤولية الاجتماعية. الاختلاف الأساسي بين النوعين من المؤسسات أن الملكية غير منفصلة عن الإدارة في (م ص م) كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة والمتعددة الجنسيات، وعليه فتخصيص الموارد في (م ص م) هو في أيدي المالك والذي غالبا هو المدير، وبالتالي المسؤولية الاجتماعية في (م ص م) ترتبط مباشرة بالخصائص الشخصية والتزام مالك المؤسسة (Hopkins, 2003; Perez-Sanchez, 2003) كذلك عن طريق التجربة (م ص م) لديها موانع وصعوبات لتحمل المسؤولية الاجتماعية والتي تتعلق بالموارد المالية والوقت (Sarbutts, 2003) من جهة أخرى يرى البعض أن موقع (م ص م) يجعلها تمتاز بقدرة أفضل في التعامل مع مشاكل واحتياجات المجتمع المتغيرة ومختلف الأطراف ذات المصلحة (Perez-Sanchez, 2003)³⁹. إن قطاع نشاط المؤسسة يؤثر على

³⁷- Balland, S., & Bouvier, A. M. (2011). *Management des entreprises-2e éd.: en 24 fiches*. Dunod.P: 01.

³⁸- Capron, M. Quairel-Lanoizelée, F. 2010, *Op.cit*, p:29.

³⁹- Sweeney, L. (2007). Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(4), 516-523. P: 517.

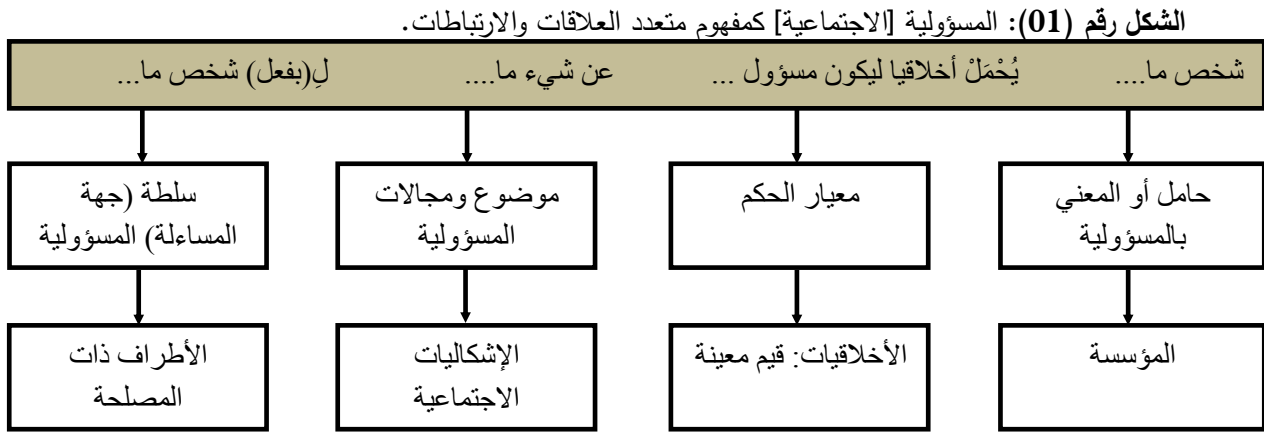
الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

جوهرية ممارسات المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات بعض المؤسسات مثلاً مؤسسات قطاع الصيدلة والصناعات الإستخراجية⁴⁰

ويمكن أن نلخص ديناميكية المؤسسة وأدوارها بما فيها الدور الاجتماعي كما يلي:⁴¹

- **المؤسسة فاعل اقتصادي:** المؤسسة لديها توجه لخلق الوظائف (الذي هو أيضاً توجه اجتماعي) وتخلق الثروة حيث تساهم في تكوين الناتج المحلي الخام وذلك بتحرير قيمة مضافة يتم توزيعها بين عدة أطراف ذات مصلحة والمؤسسة هي وحدة إنتاج وإنفاق يُفترض أن تمارس نشاطها **بفعالية وفاعلية**.
- **المؤسسة حقيقة إنسانية:** تُعرّف المؤسسة كتجمع إنساني للعاملين والذين يساهمون في بلوغ الأهداف الاستراتيجية، الاهتمام بتسيير هؤلاء **فردياً وجماعياً** والاستجابة لمتطلباتهم **المادية والمعنوية** عوامل فارقة في نجاح المؤسسة.
- **المؤسسة حقيقة اجتماعية:** المؤسسة لها علاقة وثيقة بالمجتمع والبيئة، فهي تساهم في خلق مناصب عمل، تساهم في المشاريع الخيرية، كما لابد عليها من احترام البيئة والحد من مخرجاتها السلبية وهي مطالبة بالمحافظة على الموارد وجودة الحياة للعاملين وتوفير ظروف عمل ملائمة، كما يجب أن تتحلى بسلوك أخلاقي وتقوم باستثمارات في إطار الصالح العام.

ويمكن أن نلخص مكونات مفهوم المسؤولية الاجتماعية حسب الباحث (P.Schreck 2009) وهو يرى أن هذا الأخير مفهوم متعدد العلاقات وأوضحه بالجملة التالية: **المؤسسة (الفاعل) تُحْمَلُ أخلاقياً (معايير وقيم)** أن تكون مسؤولة على شيء ما (الموضوع: القضايا الاجتماعية) من شخص ما (السلطة: جهة المساءلة: الأطراف ذات المصلحة) ووضحه من خلال الشكل الموالي:



- **Source:** Schreck, P. (2009). The business case for corporate social responsibility. *Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance (Physica-Verlag, Heidelberg)*. p: 07.
- 4- أهم عناصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية⁴²**

1. المسؤولية الاجتماعية مقابل العمل الخيري: يجب أولاً شرح الاختلاف بين العمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية، فالأول نجده في بعض النماذج الشاملة للمسؤولية الاجتماعية، ومع ذلك المفهومين يحملان معاني خاصة. العمل الخيري قائم على فكرة "العطاء الرجعي" (*Giving back*) التي تعني إعطاء المؤسسة

⁴⁰- Smith, N. C. Corporate Social Responsibility: not whether, but how?. (2003). *Working paper, No. 03 – 701, center of Marketing, London Business*, P: 1.

⁴¹- Balland, S. Bouvier, A. M. (2011). *Op.cit.* P: 1, 2, 3.

⁴²- Kakabadse, N. K. et al, 2005, *Op.cit.*, P: 283-285.

جزءا من المال أو الثروة للمجتمع التي حصلت عليها، كتعبير أو نوع من الشكر للمدخلات التي تحصلت عليها من المجتمع، كما اعتبره (1987) Frederick أي "مبدأ العمل الخيري" كواجب على الأغنياء اتجاه الضعفاء وغير المحظوظين، هذا المبدأ يمشي جنبا إلى جنب مع مبدأ القوامة (Stewardship) (الأعمال كحارس لموارد المجتمع) لتبرير نظرية المسؤولية الاجتماعية. ولكن العمل الخيري لوحده لا يجعل المؤسسة بالضرورة تطور إستراتيجية لتُقيّم بشكل مفهوم أثرها على المجتمع، وتطور خطط وسياسات وأدوات لتحسين أدائها الاجتماعي، فمختلف المقاربات للمسؤولية الاجتماعية تجعلها ظاهرة منفصلة تماما بنفسها تستوجب إعادة تفكير جذري للمؤسسات حول موقفها واستراتيجياتها مع الظروف الاجتماعية المعقدة⁴³، فحسب (Carroll) فالمسؤولية الخيرية جزء فقط من المسؤولية الاجتماعية وهي أقل أهمية اليوم مع الظروف الحالية.

2. **المدى الطويل:** فوائد الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية هي فوائد معنوية غالبا (أحيانا يصعب قياسها) وتكون على المدى الطويل (Long Terme) ولكن تكسب المؤسسة أصل مريح وقيم من أجل استمرارها ووجودها في المستقبل، يمكن لبعض السياسات المسؤولة اجتماعيا أن تكون لها عوائد قابلة للقياس كتخفيض التكاليف بترشيد الاستهلاك، وتحسين الأداء بتحسين العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، كما أن تمكن المؤسسة من إنتاج سلع وخدمات مسؤولة اجتماعيا من شأنه أن يكسبها مزايا تنافسية. الوعي الاجتماعي وضغوط مختلف الأطراف ذات المصلحة أصبحت عوامل مهمة لنجاح المؤسسات على المدى الطويل في ظل محيط معقد ومتغير مبني على المعرفة وتحتل فيه القيم المعنوية حيزا هاما.
3. **ما وراء المتطلبات القانونية:** المسؤولية الاجتماعية تذهب إلى ما وراء المتطلبات الاقتصادية والقانونية الضيقة، وعليه الالتزام بالقانون لا يعني مباشرة أن المؤسسة مسؤولة اجتماعيا، والمسؤولية الاجتماعية ضمنا هي مجهود طوعي والذي من خلاله المؤسسة تلتزم بالمعايير الأخلاقية في مقابل المنفعة الاقتصادية البحتة أو القيود القانونية، فهي إذا تهتم بالجوانب والطرق التي تسمح للمؤسسة بتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات القانونية اتجاه أطرافها ذات المصلحة والمحددة من طرف الأنظمة والقواعد وحوكمة الشركات، فالمسؤولية الاجتماعية تشمل أيضا مجال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمعايير، وليس فقط مسألة إطاعة القوانين، وفكرة الطوعية (التي يعود إضافتها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ل: (Henryman, 1972) تقوم على التشجيع عوض العقاب، حيث يعتقد أن المؤسسات بإمكانها معالجة القضايا الاجتماعية بأكثر فاعلية وإنتاجية إذا ما تركت أن تفعل ذلك بنفسها وليس كاستجابة لتشريعات الدولة⁴⁴ (Brayane, 2003).
4. **المساءلة اتجاه الأطراف ذات المصلحة:** المؤسسة بموجب المسؤولية الاجتماعية مسائلة اتجاه عدة أطراف ذات مصلحة والذين يمكن تعريفهم، ويمكون مطالب "سواء محددة قانونا أو متوقعة أخلاقيا" حول أنشطة المؤسسة التي تؤثر فيهم.
5. **العقد الاجتماعي (Social Contract):** المسؤولية الاجتماعية مرتبطة أيضا بالعقد الاجتماعي أو ما يُعرف برخصة النشاط (Licence To Operate) ومعناه أن المجتمع يسمح للمؤسسة بالنشاط بافتراض أنها ستتصرف وتُظهر قابليتها للمساءلة حول أنشطتها إلى ما وراء القيود القانونية.

⁴³- Marrewijk, M. v. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion. journal of business ethics 44: 95-105, 2003, P: 97.

⁴⁴- Cetindamark, D. Husoy, K. (2007), Op.cit, P: 165.

(2001) L. Moire يضيف أن اتجاه العقد الاجتماعي يجعل المؤسسة تتصرف بمسؤولية ليس لأنها فيها مصالح تجارية ولكن لأنها جزء من الكيفية التي يتوقع المجتمع من المؤسسة أن تمارس نشاطها. العقد الاجتماعي يعبر عن توقعات المجتمع من المؤسسة وتوقعات المؤسسة من المجتمع، هذا العقد تطور في الخمسينيات من تعظيم الربح، إلى إطاعة القانون، إلى العقد الاجتماعي الجديد الذي يرى وجوب ربط النمو الاجتماعي بالنمو الاقتصادي ومنه مسؤوليات المؤسسة لابد أن تتناسب مع قدراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

6. **مفهوم القدرة أو القوة (The Power):** مؤيدي المسؤولية الاجتماعية يرون أن هاته المسؤولية متأتية من القوة والتأثير الذي تمتلكه المؤسسات والتي تؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر لآثار أخلاقية في المجتمع. فهناك مؤسسات اليوم تمتلك ميزانيات تفوق ميزانيات دول بأكملها كمثال شركة (WALTAMART) و (ALI BABA) (أنظر الجدول رقم: 05)

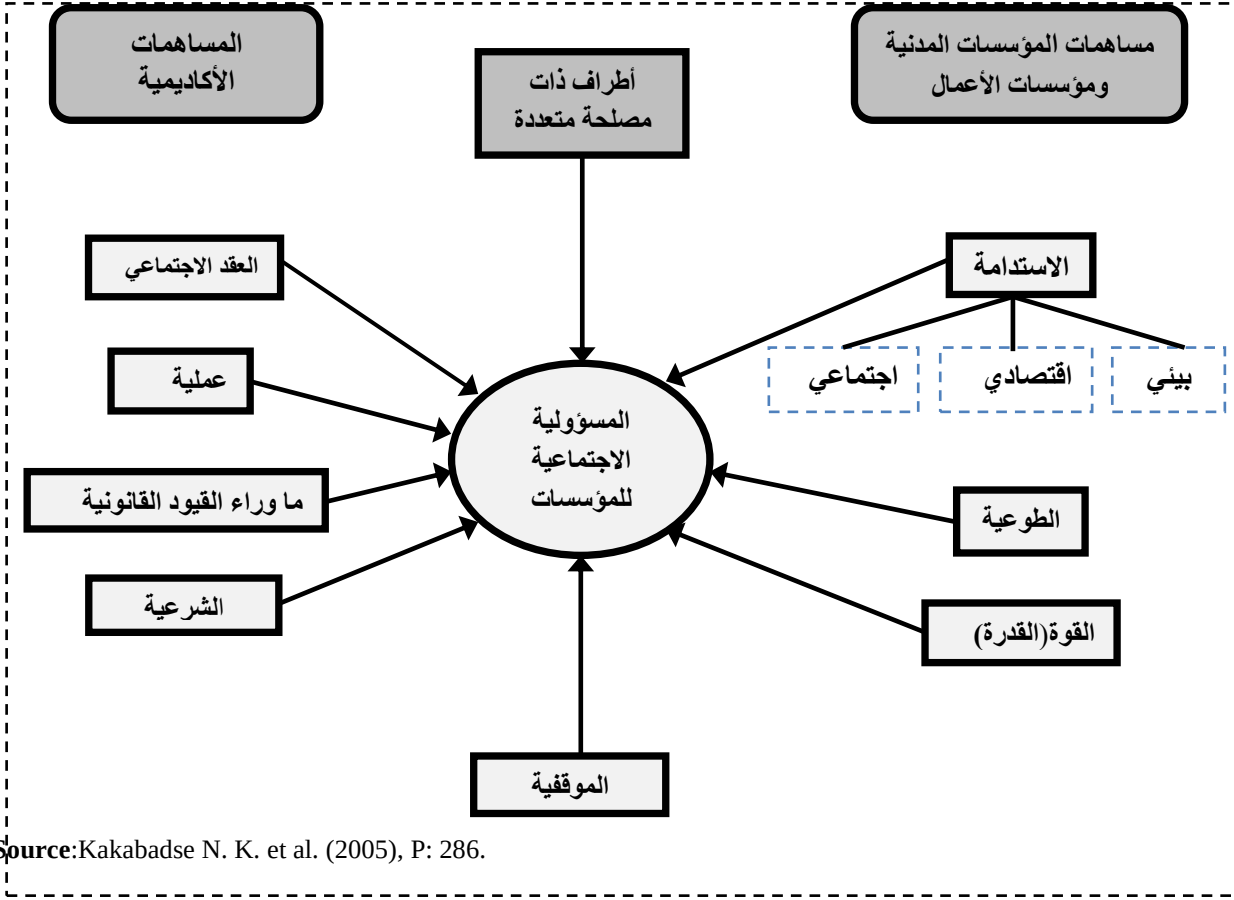
7. **شرعية المؤسسة (Legitimacy):** المؤسسة لديها قوة تمارس بها نشاطها في المجتمع، هاته الشرعية لابد أن تحافظ عليها المؤسسة لأن المجتمع يمكن أن يسحب من المؤسسة هذه الشرعية أو الثقة.

8. **عملية موقفية:** معناه أن المسؤولية الاجتماعية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر، فلا يوجد مسؤولية اجتماعية تناسب كل أنواع المؤسسات، فكل مؤسسة تحدد استراتيجياتها وأهدافها الاجتماعية بما يلائم جوهر أعمالها والمعطيات المحيطة بها، كما أن المسؤولية الاجتماعية لا يمكن أن ينظر إليها فقط كمجرد مخرجات ولا يمكنها أن تكون مفهوم جامد ولكن هي عملية ديناميكية تتغير بتغير البيئة ومكوناتها، وإلى ما وراء الإطارات الفلسفية والدينية فالمسؤولية الاجتماعية تميل أن تكون جد موقفية وجد متأثرة بالعوامل والخصائص البيئية، التنظيمية والشخصية، وهذا يجعل مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم غني جدا ولكن جد معقد أيضا وصعب التعريف.

والشكل الموالي يوضح إسهامات كل من جانب الطرح الأكاديمي وجانب المؤسسات، مع أن هذه الإسهامات في هذا الشكل ليس نموذجاً كاملاً أو شاملاً لكن يوضح أهم الإسهامات في تعريف المسؤولية الاجتماعية:

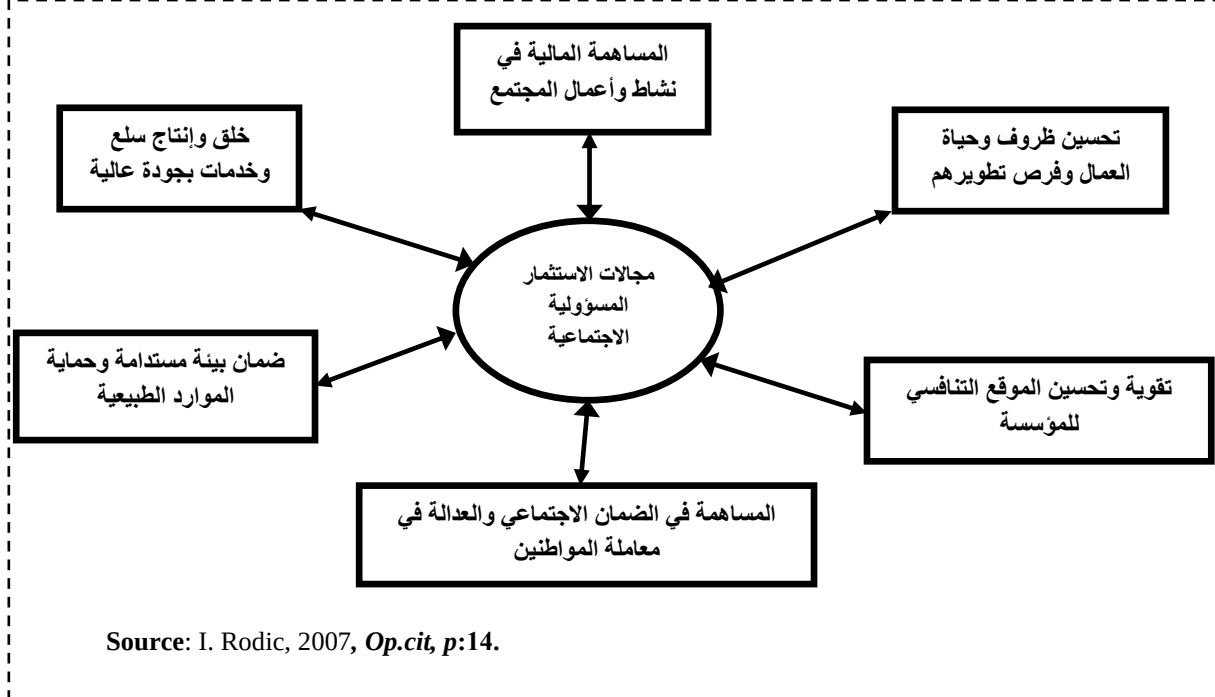
الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الشكل رقم (02): الإسهامات الأكاديمية، المؤسسات المدنية ومؤسسات الأعمال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية



بالإضافة للخصائص السابقة للمسؤولية الاجتماعية يمكن أن نستنتج بعض أهداف المسؤولية الاجتماعية التي يلخصها الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



من خلال كل ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي فيما يخص مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

1. المسؤولية الاجتماعية هي الأنشطة، المبادرات التي تقوم بها المؤسسة والتي تذهب وراء المتطلبات القانونية والاقتصادية⁴⁵ وهاته الأنشطة أو الأعمال تنفيذ الأجندة الاجتماعية وتساهم في التحسين والتنمية الاجتماعية (Society Betterment) أو بصيغة أخرى تقديم قيمة مضافة اجتماعية.
2. هل المؤسسة ذات الإدارة الجيدة والتي تحقق أرباح جيدة وتحترم القوانين مؤسسة مسؤولة اجتماعيا؟ الاجابة نعم، فاحترام القوانين هو حد أدنى للمسؤولية الاجتماعية، والمسؤولية الاقتصادية والإدارة الجيدة هي قاعدة رئيسية تسمح للمؤسسة بالقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والخيرية الأخرى، فالمؤسسة الفاشلة اقتصاديا وإداريا يصعب أن تكون مسؤولة اجتماعيا بل يُتوقع أن يصدر منها ممارسات غير مسؤولة اجتماعيا.
3. المسؤولية الاجتماعية لها صفة الطوعية، ونافذتها إلى المجتمع هم الأطراف ذات المصلحة فمساهمات المؤسسات في تقديم إضافة أو تحسين المجتمع يتم في الواقع من خلال الاستجابة لاحتياجات أطرافها ذات المصلحة. مع أن صفة الطوعية صفة ملازمة للمفهوم، فهناك تزايد مستمر وتنامي لما يعرف بالقوانين الخفيفة (Soft Laws) كإعداد التقارير الاجتماعية وشفافيتها أي زيادة مساءلة المؤسسات.
4. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي مفهوم متعدد القراءات من مختلف الأطراف المهمة، ولهذا لا يوجد نموذج يناسب جميع المؤسسات، حيث عوامل كإستراتيجية المؤسسة، قطاعها، حجمها، المكان (البلد) الذي تنشط فيه، القيود القانونية والمساءلة يمكن أن تؤثر بشكل مهم في مفهوم أو موضوع أو كيفية تبني المسؤولية الاجتماعية، حيث هناك عوامل موقفية (Contingents) ومؤسسية (Institutionnelles) تجعل المفهوم يختلف من بلد لآخر ومن زمن إلى آخر.
5. الجزء الأساسي من المفهوم هو المتعلق بالقضايا الأخلاقية نظرا لأهميتها، وكونها تشمل الحيز الأوسع في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فحسب (H. V. Hoivik, A. Argandoner, 2009) المسؤولية الاجتماعية يتغلب عليها الجانب الأخلاقي حيث كل التعاريف تشير لهذا الالتزام بشكل ضمني ومع هذا المؤسسة يجب أن تترجم مسؤولياتها الاجتماعية إلى آليات تنظيمية وأنظمة تسييرية لإظهار المطاوعة والاستجابة، تخفيض المخاطر، إظهار الاهتمام للأطراف ذات المصلحة لبلوغ أهدافها. مع ذلك المسؤولية الاجتماعية ليست أداة إدارية بالدرجة الأولى، فهي أولا القيام بالأشياء الصحيحة "Doing Right Things" التي تصبح وتترجم بعد ذلك بالقيام بالأشياء بشكل صحيح "Doing Things Right" مع الابتكار والتحسين المستمر⁴⁶، وهذا لنقادي السلوك الانتهازي والتبريري على حساب الأفعال الصحيحة والأخلاقية بحجة الفعالية.
6. المسؤولية الاجتماعية مفهوم جاء رفقة مفاهيم بديلة أخرى بشكل متكامل كما رأينا سابقا كالتنمية المستدامة، أخلاقيات الأعمال، حوكمة المؤسسات، الأطراف ذات المصلحة، القيمة المشتركة... لخلق عالم أعمال متنسق وصحي ويعمل بشكل متوائم مع ولصالح المجتمع والإنسانية.

⁴⁵ بطبيعة الحال هذا في الدول المتقدمة أين نجد النظام المؤسسي وأنظمة الأعمال الوطنية (أنظمة الرقابة، الأنظمة المالية أنظمة العمل...) متطورة وصلبة أما الدول النامية فهاته بحد ذاته مشاكل تواجه تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وعليه المتطلبات القانونية والاقتصادية (النمو الاقتصادي) تدخل بشكل جوهري في المسؤولية الاجتماعية في الدول النامية. هذا كما أشارت اللجنة الأوروبية في كتابها الأخضر حول المسؤولية الاجتماعية أنه لا بد أن تتوفر قاعدة تشريعية وتنظيمية مبنية لترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقه.

⁴⁶ Hoivik, H. V. Argandoner, A. (2009). *Corporate Social Responsibility: one size does not fit all – collecting evidence from Europe*, Working paper, WP: 834 – November, IESE Business School, University of Navarra, P:03.

7. المسؤولية الاجتماعية مفهوم واسع وبعيد الآفاق لهذا حددت له أبعاد كلية هي البعد الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي وثمرت للمؤسسات حرية ربط هاته الانشغالات مع أهدافها وظروفها العامة، بشروط عدم الخروج عن القيم والقواعد والأخلاقيات العامة والمقبولة اجتماعيا.
8. المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم أتى ليغذي بالدرجة الأولى طريقة القيام بالأعمال والتي لا تتناقض بل تتكامل مع تقنيات التسيير الفاعل والفعال لكن مع تعزيز وتوسيع الآفاق الإستراتيجية وتدعيم استدامة العلاقة بين عالم الأعمال والمجتمع والابتعاد على الرؤيا الضيقة والمصلحة الشخصية التي تقود أحيانا إلى تعميق المشاكل الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية.
9. المسؤولية الاجتماعية تركز على تدعيم وتعزيز قيم ومبادئ وثقافة القيام بالأعمال بطريقة أخلاقية ونزيهة وبطريقة متقنة. وركزت في ذلك على الاهتمام بطوعية المبادرات كآلية وفلسفة تسيير للضبط الذاتي للمؤسسات (Auto Regulation) ذلك لأن عدم تقييد المؤسسات ينتج إبداعات وإحساس بالانجاز وليس الشعور بالقيود القانونية مثلا، مع ذلك تطوير إطار تنظيمية وقانونية للحد من الممارسات غير الأخلاقية وتعزيز المساءلة أمر مطلوب بالحاح فيما يخص الخطوط والمعايير العامة وهو في تطور مستمر.
10. المسؤولية الاجتماعية أيضا أتت لتدعم مسار الاستثمار المسؤول اجتماعيا، وضرورة توجيه الاستثمارات بطريقة مستدامة على الأمد الطويل والبحث في نفس الوقت على حلول للمشاكل (Problems) والإشكالات (Issues) الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية الحالية.
11. مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي نتبناه في هاته الأطروحة هو المفهوم الشامل للمسؤولية الاجتماعية، والذي يعبر عن القيام بالأعمال بطريقة أخلاقية وشفافية ومسؤولة اتجاه المجتمع وإشكالاته، ويتضمن تعزيز المؤسسة لمخرجاتها الايجابية والحد من تلك السلبية اتجاه المجتمع كما يساير أيضا مفاهيم التنمية المستدامة، واستدامة المؤسسة وكذا تعزيز أنظمة حوكمتها.

بعدما تناولنا تعاريف المسؤولية الاجتماعية الأكاديمية والمؤسسية يُطرح أمامنا عدة أسئلة من أجل استكمال تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية ك: ما هي أهم أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟ ما هي حجج المؤيدين والمعارضين لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟ ثم ما هي المجالات التي تكون فيها المؤسسة مسؤولة اجتماعيا؟ وعلى أي مستويات؟ ثم من هم هؤلاء الأطراف ذات المصلحة التي تكون المؤسسة مسؤولة اتجاههم؟

المطلب الثاني: أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والاتجاهات الفكرية حولها

الفرع الأول: أهم أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

حسب أدبيات الموضوع فهناك عدة أسباب متداخلة لزيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية في منحنى تصاعدي منذ منتصف القرن الماضي. وهي الظروف العامة التي ظهرت وزاد الاهتمام تحت تأثيرها بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، هاته العوامل أثرت بشكل مباشر في تطور المفهوم وتوسعه، وفيما يلي نذكر أهم العوامل التي أدت لزيادة الاهتمام بمسؤولية المؤسسات اتجاه المجتمع:

- الضغوط المتزايدة التي يفرضها الإعلام، الأطراف ذات المصلحة، المنظمات غير الحكومية، النقابات على المؤسسات في إطار احترام حقوق الإنسان ومراقبة الأنشطة غير المسؤولة للمؤسسات ومخرجاتها السلبية (التكاليف الاجتماعية) خصوصا مع تطور وسائل الإعلام وتكنولوجياتها.

- فهم المؤسسة المبني على حقوق الملكية الرسمية تم تقويضه بوجود استراتيجيات التعاون، بالتحالفات واللجوء لعمليات الإخراج، وبشكل عام بالاعتماد المتبادل المتزايد مع أطرافها (المؤسسة) ذات المصلحة. والنتيجة الرئيسية لهذا التطور هو توسع مجال مسؤولية المؤسسة بما في ذلك القانونية اتجاه أطرافها ذات المصلحة، وهذا ما أثر أيضا على مفهوم أداء المؤسسة⁴⁷.
- المعطيات (الكلية، Globale) الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية التي أعطت مع مطلع الثمانينات إلى اليوم مؤشرات مخيفة حول مستقبل الأرض والبشرية، ما خلق مبادرات عالمية وكلية لمواجهة هذه التحديات وذلك بمساهمة المؤسسات كونها في جزء كبير جزء من المشكل وشريك فاعل في حل هاته المشاكل (نفاذ الموارد، التغير المناخي، تضرر البيئة، حقوق الإنسان) هذا العامل الذي أخذ إلى حد ما صبغة سياسية ودولية زاد من وعي ملاك المؤسسات والمسيرين والمدراء والتزامهم.
- الفضائح المالية والأخلاقية التي ضربت عديد الشركات في مطلع القرن (21) والتي مست العديد من المؤسسات ك(Enron & Worldcom) والتي أفقدت الرأي العام الثقة في عالم الأعمال والمال، هاته الأزمة حركت مبادرات وقوانين ومؤتمرات للتوعية وتدعيم حوكمة الشركات، ومساءلة المؤسسات والتأكيد على ضرورة تحمل المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية للمحافظة على التوازن الاقتصادي - الاجتماعي.
- عامل آخر مهم هو الإيمان أن هناك علاقة ايجابية بين تحمل المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية والأخلاقية والاستدامة الاقتصادية على المستوى الكلي (الاقتصاد) والجزئي (المؤسسات) أو ما يعرف بحالة الأعمال للمسؤولية الاجتماعية (Business case of CSR) أو ما سماه Porter (2006) القيمة المشتركة (Shared Value) خصوصا على المدى الطويل.
- المشاكل الاجتماعية العميقة التي سببتها النظرة الاقتصادية الكلاسيكية والرأسمالية الأمريكية، والتي تعتمد على مبدأ السوق الحر واليد الخفية وأن المصلحة الشخصية تؤدي إلى المصلحة العامة. في حين أن النتائج كانت مزيد من البطالة والفقر والتوزيع غير العادل للثروة. هذا ما استدعى البحث عما يعرف بالرأسمالية الأخلاقية أو الرأسمالية الواعية.
- افتراق منحنيي النمو الاقتصادي والنتائج المحلي الخام مع منحنيي جودة الحياة (Quality of Life) بداية من الثمانينات حيث لم يعد زيادة الناتج المحلي يؤدي إلى زيادة في جودة الحياة للمواطنين بل العكس أصبح يحدث مع المشاكل البيئية والاقتصادية والاجتماعية. ما أدى لتغير مفهوم التنمية الاقتصادية وانتقاله لمفهوم التنمية المستدامة.
- زيادة القوانين ومدونات السلوك والتشريعات والاتفاقيات الدولية وعلى مستوى الصناعة التي أصبحت تدفع المؤسسات إلى تحمل مسؤولياتها الاجتماعية، وتعزيز مفاهيم المساءلة (Accountability) وحوكمة الشركات (Corporate Gouvernance) وعملية الإفصاح الاجتماعي (الشفافية: Transparency) حيث العديد من الدول وضعت تشريعات كفرنسا (Bilan social, 1977)⁴⁸ و(La Loi NRE 2001)

⁴⁷ - Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 57-65.P: 57.

⁴⁸ - pour en savoir plus sur les lois en France RSE: <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeenne-et-internationale-dans-le-sens-de-nos/focus-l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/la-politique-domestique-de-rse-en-france/article/la-legislation-francaise-en-matiere-de-reporting-extra-financier>

وبريطانيا وضعت حقبة وزارية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، وظهر عديد المبادرات المحلية كالكتاب الأخضر في أوروبا، والكتاب الأبيض في اسبانيا.

- تقييم الأداء لم يعد يقتصر فقط على الجوانب المالية للمؤسسات بل أيضا على الأداء الاجتماعي والبيئي ما جعل المؤسسات تحاول تحسين صورتها الاجتماعية والبيئية، لتفادي المخاطر والعقوبات القانونية أو الاجتماعية بفقدان الشرعية في النشاط.
- الآثار غير المرغوب فيها لعولمة الاقتصاد وتحرير التجارة كعدم احترام حقوق الإنسان واستغلال العاملين خصوصا في الدول النامية، إذ كثير من المؤسسات العابرة للقارات والأوطان لا تتابع مسؤوليتها عبر سلسلة توريدها، خصوصا مع ضعف التشريعات وحصانتها في الدول النامية وأزمة القوانين (La Crise Des Lois) وهناك الكثير من الأمثلة للممارسات غير المسؤولة اجتماعيا لهاته الشركات أو فروعها في الدول النامية من حيث استغلال اليد العاملة الرخيصة خصوصا في الدول الآسيوية، وكانت هناك كثير من التجاوزات لحقوق الإنسان والعمال، كشركة (Nike) كما هناك مناداة لعدم استغلال موارد هاته الدول بطريقة غير أخلاقية كمثال شراء شركة (Gaz De France) لغاز أدرار الجزائر إلى غاية (2043)، أو التلوث الذي تسببه بعض الشركات في نيجيريا ودول أخرى.

الفرع الثاني: الاتجاهات الفكرية للمسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض

عرف مفهوم المسؤولية الاجتماعية جدلا واسعا حول الفائدة من تبنيه من عدمه، فكما رأينا هناك اتجاهين فكريين في هذا المجال:

- ✓ الاتجاه الذي يرى أن المؤسسة ليس لها مسؤوليات اجتماعية عدى تعظيم الربح (المسؤولية اتجاه المساهمين) (Friedman, 1962, 1970; Levitt, 1958; Jensen, 2002) وأن المسؤولية الاجتماعية بمعناها الواسع يشكل خطر على عالم الأعمال وأنها ليست من اختصاص الأعمال بل الدولة (Levitt, 1958) كما أن المؤسسات لم توجد من أجل الأنشطة الاجتماعية كما لا تملك الخبرات والكفاءات والاختصاص الذي يؤهلها لتأدية هاته المسؤوليات (Freeman, 1970).
- ✓ الاتجاه الثاني الذي يؤمن بأن المؤسسة لا بد أن تقوم بأنشطة اجتماعية من أجل المساهمة في رفاهية المجتمع (Drucker, 1974) وهذا الاتجاه يقترح مسؤوليات اجتماعية أوسع اتجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة (K. Davis, 1962; McGuire, 1963; Carroll, 1979; Epstein, 1987; Wood, 1991; Swanson, 1995; Clarkson, 1995; Siegle & Williamson, 2003;) إمكانية تحصيل قيمة اقتصادية هائلة من موازنة اهتمامات مختلف الأطراف ذات المصلحة المتنافسة (Freeman, 1984; Jones, 1995).⁴⁹

مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطور مع الانتقادات الموجهة له كما كان لعديد العوامل أهمها ظهور مفهوم التنمية المستدامة عاملا لجلب شبه إجماع حول ضرورة تحمل المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية، مع الآثار السلبية للرأسمالية خصوصا الأمريكية، والإشكالات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

(Jones, 1999) يصنف هذه الحجج المؤيدة والمعارضة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى صنفين، فحجج المؤيدين هي ذات طبيعة أخلاقية (مستمدة من الدين والإطارات الفلسفية والمعايير الاجتماعية، وترى المؤسسة تتحمل المسؤولية

⁴⁹- Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & society*, 50(1), 6-27.P: 08.

الاجتماعية لأنها الأمر الصحيح للقيام به) أو وسيلة (Instrumental) عقلانية (ترتكز على نوع من العقلانية في حساب فوائد المسؤولية الاجتماعية للأفراد والمؤسسات على الأقل في الأمد الطويل (حالة الأعمال للمسؤولية الاجتماعية)) أما حجج المعارضين فترتكز على الوظيفة المؤسساتية (المؤسسات الأخرى كالحكومات واتحادات العمال هي التي وجدت لأداء مثل هذه المهام المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، والمدراء والمؤسسات لا يمتلكون لا الوقت ولا الكفاءة لأداء مثل هذه المهام) أو قضايا حقوق الملكية (أي تصرف في أموال الملاك والمساهمين في اتجاه لا يعظم قيمة الأسهم هي تبذير لأموال المساهمين ومساس بنزاهة وعلاقة الوكالة بين المساهمين والمدراء)⁵⁰.

المطلب الثالث: مجالات والأطراف المعنية بالمسؤولية الاجتماعية

لفهم المسؤولية الاجتماعية بالإضافة للتعريفات السابقة لابد من استعراض سؤالين مهمين، سبق وتعرضنا لهما بشكل مقتضب في شرح معاني كلمات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهذين السؤالين هما: على ماذا تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا "مجالات المسؤولية الاجتماعية" وبالنسبة لمن تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا (الأطراف ذات المصلحة).

الفرع الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية

هناك الكثير من المصادر التي يمكن من خلال تعريف محتويات المسؤولية الاجتماعية، أولا كما رأينا سابقا فالباحثون الأكاديميون منذ الخمسينيات قد شاركوا بقوة في تعريف المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم المؤسسات الدولية اهتمت بالمفهوم مؤخرا مع نهايات التسعينيات وبدايات الألفية الجديدة والتي بدورها قامت بإثراء مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأخيرا منظمات التصديق ووكالات التقييم والتفتيط الاجتماعي وهياكل أخرى للمرافقة والرقابة عملوا على تطوير مرجعيات ومؤشرات للمسؤولية الاجتماعية، سنقوم فيما يلي بالتذكير لكل فئة رؤيتها لطبيعة أو مجالات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية:

1- مستويات المسؤولية الاجتماعية وفق الأعمال الأكاديمية

من بين الأعمال الأكاديمية اخترنا بعض الأعمال الرائدة في المسؤولية الاجتماعية وهي:

Carroll (1979, 2003) و Wood (1991) و Lantos (2001) و A.Dahlsrud (2006):

1-1 نموذجي Carroll لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

قدم Carroll عملا من أهم الاسهامات المقبولة في المسؤولية الاجتماعية من خلال الهرم الشهير لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (النموذج الأول) ثم الدوائر ذات المجالات السبع أو يسمى أيضا نموذج ثلاثي الأبعاد (النموذج الثاني) حيث النموذج الأول أعطى للمسؤولية الاجتماعية أربعة أبعاد أو مستويات وهي: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري والذي نشره سنتي 1979 وسنة 1991 العمل الذي بناه على اسهامات سابقة جزئية (Friedman, Davis, McGuire, CED, Manne, Steiner, Walton, Hay, Gray, Sethi) أما النموذج الثاني الذي قدمه سنة 2003 والذي اقتصر على ثلاث أبعاد فقط: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، والبعد الأخلاقي إذا أدمج البعد الخير في البعد الأخلاقي لصعوبة التمييز بينهما عادة، كما أصبحت الأبعاد ليست في شكل هرم لتفادي سوء فهم المتعلق بترتيب الأبعاد.

⁵⁰- Jones. T. M. (1999). Op.cit. P: 164, 165.

أ- هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية

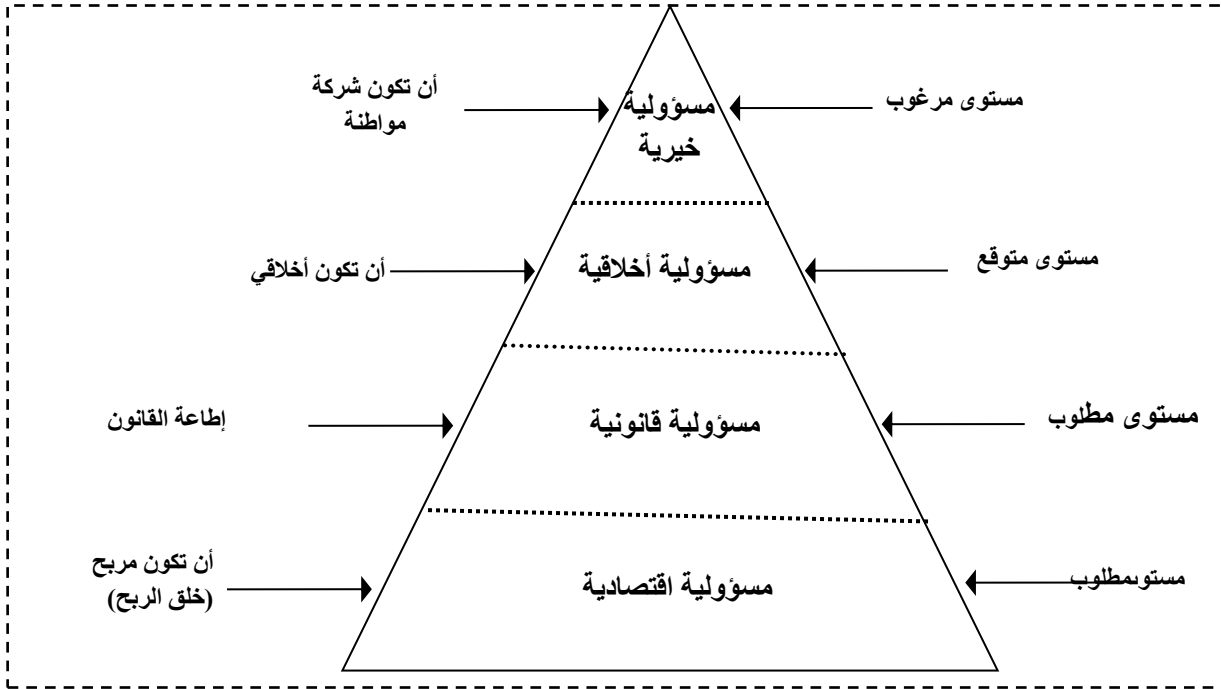
حسب (Carroll) والتعريف الذي قدمه لسد الفجوة بين الاقتصاديين والرغبات الاجتماعية الأخرى فهو يرى أن المسؤولية الاجتماعية للأعمال تجمع التوقعات الاقتصادية، الأخلاقية القانونية، الخيرية للمجتمع اتجاه المنظمة في فترة زمنية معينة (Carroll, 1979)

(Carroll) وهو باحث مرجعي في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حدد أربعة مستويات لواجبات المؤسسة اتجاه المجتمع كل منها يرتبط بالمستوى الذي يسبقه⁵¹:

- المستوى الأول (1) مسؤولية اقتصادية: تكون مربحا "ETRE PROFITABLE"
- المستوى الثاني (2) مسؤولية قانونية: تكون ملتزما بالقانون "ETRE LEGAL"
- المستوى الثالث (3) مسؤولية أخلاقية: تكون عادلا "ETRE JUSTE"
- المستوى الرابع (4) مسؤولية خيرية: تكون جيدا "ETRE BON"

وكطريقة مساعدة بعد ذلك لتبسيط المفهوم وجعله أكثر وضوحا قدم (Carroll) مكونات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في شكل هرم في مقال تحت عنوان هرم المسؤولية الاجتماعية (Pyramid Of Corporate Social Responsibility 1991, 1993) كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): هرم المسؤولية الاجتماعية ل: (Carroll)



Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39–48.

⁵¹- Bertrand, L. (2014). *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Développement Durable : les représentations sociales des salariés d'une multinationale. Une étude internationale : France, Mexique, Pologne*. Université de Toulouse. P: 18 .

وقد قدم الباحث مفاهيم الأبعاد الأربعة كما يلي⁵²:

1- المسؤولية الاقتصادية: المسؤولية الاجتماعية الأولى والتي تأتي في المقام الأول للأعمال هي مسؤولية اقتصادية. قبل كل شيء فمؤسسة الأعمال (Business Institution) هي الوحدة الاقتصادية الأهم في مجتمعاتنا ولديها مسؤولية لخلق المنتجات والخدمات التي يحتاجها ويريدها المجتمع، ومن ثم بيعها من أجل ربح محدد، كل الأدوار الاقتصادية الأخرى تستند على هذه المسلمة المحورية.

2- المسؤولية القانونية: كما يسمح المجتمع للنظام الاقتصادي وعالم الأعمال بتقلد الدور الإنتاجي كتنفيذ جزئي من العقد الاجتماعي، فالمجتمع أيضا يرسى القواعد الأساسية - القوانين والتنظيمات - التي تسمح ويُتَوَقَّع أن تشغل الأعمال بناء عليها. فالمجتمع يتوقع أن تؤدي الأعمال مهمتها الاقتصادية في إطار المتطلبات القانونية، وهنا تجدر الإشارة أن رغم أن الشكل عبارة عن هرم فالمسؤوليات يجب أن تؤدي بشكل متزامن كالمسؤولية الاقتصادية والقانونية مثلا.

3- المسؤولية الأخلاقية: مع أن المسؤولين السابقين يحتويان مسؤوليات ومعايير أخلاقية هناك أنشطة وسلوكيات إضافية والتي لا يتم تضمينها وتدوينها في القانون ولكن مع ذلك هي مقبولة من طرف المجتمع، المسؤوليات الأخلاقية غير معرفة بشكل جيد وبالتالي تشكل صعوبات لمسؤولي المؤسسات للتعامل معها، في السنوات الأخيرة تم الاهتمام بالمسؤوليات الأخلاقية وبحث ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي، ويكفي الإشارة أن المؤسسة لديها مسؤوليات فوق تلك المتعلقة بالمتطلبات القانونية. المسؤولية الأخلاقية هي ما يؤمن أصحاب المؤسسات أن القيام به صحيح «Right Thing to do» وليس لأن لديهم إلزام للقيام به، وهاته المسؤوليات يمكن أن تتضمن أن تكون المؤسسة صديقة للبيئة، العدالة في الأجور، رفض القيام بالأعمال في الدول القمعية... فهي تتضمن المسؤوليات والأنشطة التي لا تتسبب في أذى للمجتمع أو الأطراف ذات المصلحة. وهناك عدة سبل للقيام وتحمل هاته المسؤوليات كتخفيض التلوث أو توفير برامج العناية الصحية للعمال⁵³

4- المسؤولية الخيرية: وتشمل الإعانات والتبرعات التي تقدمها المؤسسات للمجتمع في عدة مجالات سواء من حيث دعم البنى التحتية للمجتمع أو دعم الجمعيات المختلفة أو تنظيم أنشطة رياضية وثقافية أو تنظيم حملات تشجير، أو دعم للبحوث العلمية في مجال ما... كذلك تشمل مختلف البرامج التدمجية لعمال المؤسسة من إعانات وعطل مدفوعة الأجر، وقروض.... يميز الباحث (Lantos 2001) بين نوعين من هاته المسؤولية الخيرية: الإستراتيجية والتي تصب في جوهر أعمال المؤسسة أو التي تجلب مزايا على المدى الطويل للمؤسسة وغير إستراتيجية والتي يعتبرها بعض الباحثين كتبذير وتبديد لأموال المؤسسة والمساهمين، وهاته المساهمات الخيرية تكون: إما تجهيزات وتكنولوجيا أو أوقات العاملين (العمل التطوعي Volunteerism) أو أموال.

وقد استعمل النموذج في عدة دراسات وأبحاث نظرية وتطبيقية ولقى قبولا كبيرا في الأبحاث الخاصة بالإشكالات الاجتماعية. كما تعرض لعديد الانتقادات كأى عمل علمي، استدرك بعضها وحيثها (Carroll) في سنة (2003) في النموذج الثاني:

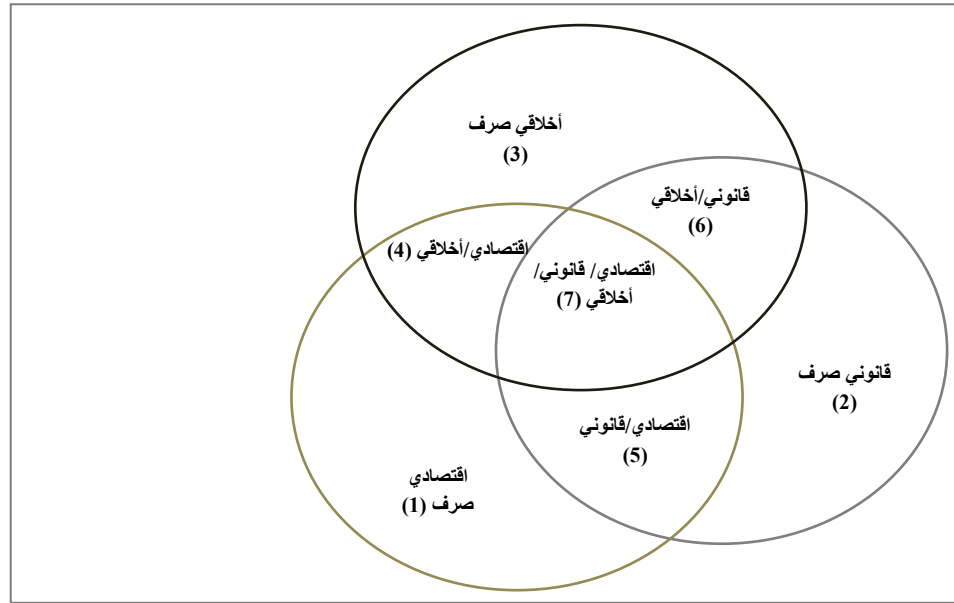
⁵²- Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Model Of Corporate Performance, *Academy Management Review*. 4 (4). 497-505, P: 500.

⁵³- Asemah, E. S., Okpanachi, R. A., & Edegoh, L. O. (2013). Business Advantages of Corporate Social Responsibility Practice: A Critical Review. *New Media and Mass Communication*, 18, 45-54. P: 47.

ب-مقاربة الأبعاد (المجالات) الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية (Carroll 2003)

في مقال تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية للشركة: مقاربة المجالات (الأبعاد) الثلاثة، قام (Carroll) بجعل المسؤولية الخيرية في النموذج السابق تحت أحد البعدين الأخلاقي أو القانوني، لصعوبة أحيانا التفريق بين المسؤولية الخيرية والأخلاقية، فأصبح النموذج ب3 أبعاد اقتصادي أخلاقي وقانوني، كما أشار إلا أن الهرم لا يعكس أهمية المستويات كما ذهب الى ذلك البعض، حيث أكد أن المسؤولية الاقتصادية والقانونية تبقى أكثر أهمية ثم تليها المسؤولية الأخلاقية ثم الخيرية (Carroll, 2003). وفيما يلي النموذج الثلاثي المجالات الذي قدمه Carroll (2003):

الشكل رقم (05): نموذج ثلاثي المجالات للمسؤولية الاجتماعية (Carroll 2003)



Source: Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(04), 503-530.P: 519.

وكما نلاحظ أن المجالات الثلاثة أنتجت (7) مجالات للمسؤولية الاجتماعية يرى الباحثان أن المجال الأفضل والمطلوب هو الذي يجمع بين المسؤولية الاقتصادية والأخلاقية والقانونية واستعان في توضيح ذلك بتقديم أمثلة واقعية عن ممارسات المؤسسات في كل مجال.

1-2 أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب (Wood 1991)

نموذج (Carroll) تم توضيحه أكثر من خلال عمل ونموذج (Wood) سنة (1991) من خلال ثلاث فئات للمسؤولية الاجتماعية⁵⁴:

مسؤولية المؤسسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية (Institution Sociale): المجتمع يعطي الشرعية والحقوق المعنوية للمؤسسة لممارسة نشاطها، وبالمقابل المؤسسة لا بد أن تستعمل هاته القوة في اتجاه ملائم وموافق للمجتمع.

⁵⁴- Bertrand, L. (2014). Op.Cit.P: 19.

مسؤولية المؤسسة بالنسبة لنتائج نشاطها: المؤسسة مسؤولة حول نتائج أنشطتها على الأطراف ذات المصلحة الرئيسيين (المعنيين مباشرة بقرارات المؤسسة) والثانويين (المعنيين بطريقة غير مباشرة بقرارات المؤسسة).

المسؤولية الشخصية والأخلاقية للمدراء: المدراء لابد أن يمارسوا سلطاتهم لخدمة المسؤولية الاجتماعية في قراراتهم الإستراتيجية.

1-3 نموذج أو تصنيف (2001) Lantos⁵⁵

اقترح الباحث ثلاث أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي البعد الأخلاقي، بعد الإيثار (الخيري)، البعد الإستراتيجي، وهذا العمل جاء كبناء على تقسيم لعمل (Carroll)⁵⁶ حيث يرى الباحث (Lantos) أن المسؤولية الأخلاقية (Ethical) (وهي مراقبة المخرجات السلبية وعدم التسبب في أذى للمجتمع) هي أمر إلزامي وتشمل المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية في نموذج (Carroll) حيث يعتبرها كلها لها طابع أخلاقي، أما بعد الإيثار أو المسؤولية الخيرية بدون مقابل منتظر (Altruistic) فمعناها القيام بالأعمال الجيدة على حساب المساهمين، والتي يراها الباحث أنها غير شرعية ويجب الحد من الأفعال الخيرية إلى حدود البعد الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية (Strategic CSR) والتي تعني القيام بالأعمال التي تكون جيدة للمجتمع وجيدة للأعمال في نفس الوقت.

- **المسؤولية الاجتماعية الخيرية (Altruistic Responsibility):** وهي تتضمن الإعانات والأفعال الخيرية اتجاه المجتمع ولكن ليس لها فوائد للمؤسسة، ويعتبرها (Lantos) أنها غير شرعية وهي إهدار لأموال المساهمين. وهي نفسها في نموذج (Carroll (1979)
- **المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية (Ethical Responsibility):** وتعني الحد الأدنى من المسؤوليات الأخلاقية والتي تذهب وراء القيود الاقتصادية والقانونية ولكن تتمتع بالإلزام. حيث يؤدي عدم الالتزام بها إلى عقوبة المؤسسة، والمؤسسة لابد أن تلتزم بها بغض النظر إن كانت مربحة للمؤسسة أم لا، ويتم استمداد هاته المسؤولية من المعتقدات الدينية، المبادئ الإنسانية، حقوق الإنسان.....
- **المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية (Strategic CSR):** وهي المسؤولية الخيرية والتي تكون لها فوائد للمؤسسات وهي التي يجب على المؤسسات تبنيها. ويرى الباحث أن هاته الفوائد عموما تكون في الأمد الطويل وغالبا ما تكون بطابع معنوي، هذا الاتجاه يمكن أن نراه في مبادرات التسويق المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية أو مع أعمال (Porter (2002 حول الفوائد الإستراتيجية للعمل الخيري.

والجدول الموالي يبين الفرق بين تصنيف كل من (Carroll (1979, 1991 وتصنيف (Lantos (2001):

⁵⁵- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. Journal of consumer marketing, 18(7), 595-632.

⁵⁶- May S. et al. (2007). The debate over corporate social responsibility, Oxford University press.P: 122.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الجدول رقم (04): مقارنة بين تصنيف (1979) Carroll و (2001) Lantos لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

تصنيف (2001) Lantos	تصنيف (1979, 1991, 2000) A. B. Carroll
المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية وهي الالتزام الأخلاقي للقيام (استيفاء) مسؤوليات المؤسسة الاقتصادية، القانونية والأخلاقية	المسؤولية الاقتصادية أن تكون مربحا لصالح المساهمين، توفير فرص عمل جيدة للعمال، توفير منتجات بجودة عالية للمستهلكين
المسؤولية الاجتماعية الإيثارية القيام بمسؤوليات المؤسسة الخيرية والتي تذهب إلى ما وراء تجنب التسبب في الأذى (المسؤولية الأخلاقية) إلى المساعدة في النهوض ومعالجة اختلالات الرفاه العام بغض النظر إذا كانت هاته المبادرة مربحة للمؤسسة أم لا	المسؤولية القانونية اطاعة القوانين والنشاط وفق قواعد اللعبة والنشاط الاقتصادي
المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية القيام بتلك المسؤوليات الخيرية التي من شأنها أن تفيد الأعمال من خلال الشهرة الإيجابية وسمعة المؤسسة	المسؤولية الأخلاقية القيام بالأعمال بطريقة أخلاقية، القيام بما هو صحيح وعادل وتجنب التسبب في الأذى
	المسؤولية الخيرية القيام بالمساهمات الطوعية اتجاه المجتمع، تقديم الوقت والمال للأعمال الفاضلة

Source: G. P. Lantos, *The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility*, Journal of consumer marketing, Vol. 19, No. 3, 2002, P: 206.

1-4 تصنيف (2006) A. Dahlsrud لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

وهو من أشمل التصنيفات لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والذي قام الباحث ببنائه انطلاقا من أكثر التعاريف استعمالا في محرك البحث (Google) والجدول الموالي يمثل تقسيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب الباحث:

الجدول رقم (05): أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب (2006) A. Dahlsrud

الأبعاد	العبارات المعبرة عن البعد في التعاريف
• البعد البيئي	" بيئة نظيفة "
	" المسؤولية عن حماية البيئة "
	" الانشغالات البيئية في عمليات الأعمال "
• البعد الاجتماعي	" المساهمة في مجتمع أفضل "
	" إدراج وإدماج الاهتمامات الاجتماعية في عمليات الأعمال "
	" الأخذ بعين الاعتبار مجمل آثار المؤسسة عن المجتمع المحلي "
• البعد الاقتصادي	" المساهمة في التنمية الاقتصادية "
	" حماية ربحية المؤسسة "
	" عمليات الأعمال "
• بعد الأطراف ذات المصلحة	" التفاعل مع الأطراف ذات المصلحة "
	" كيف تتعامل وتتفاعل المؤسسة مع عمالها، مورديها، المستهلكين والمجتمع "
	" معاملة الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة "
• البعد الطوعي	" يركز على القيم الأخلاقية "
	" إلى ما وراء الالتزامات والواجبات القانونية "
	" الطوعية "

Source: Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13. P: 06.

2-مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب المنظمات الدولية

اخترنا ثلاث مبادرات دولية وقانون فرنسي ساهموا في تحديد ملامح المسؤولية الاجتماعية: مبادرة الأمانة العامة لمنظمة الأمم المتحدة، المبادئ الرئيسية لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) الكتاب الأخضر للجنة الأوروبية، المادة (116) من قانون التنظيمات الاقتصادية الجديدة (Nouvelles Régulations Economiques:) (NRE).

سنة (1999) خلال المنتدى الاقتصادي العالمي في (Davos) أطلق الأمين العام لمنظمة الأمم المتحدة كوفي عنان مبادرة قوية تحت تسمية: **الميثاق العالمي (Le Pacte Mondial)** والذي دعى فيه المؤسسات للانضمام

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

بحرية لهذا الميثاق، ذلك بتبني، دعم وتطبيق مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية في نطاق تأثيرها، وهي (10) مبادئ في المجالات التالية: حقوق الإنسان، معايير العمل، البيئة ومكافحة الفساد، وهي كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم(06): مجالات ومبادئ الميثاق العالمي للأمم المتحدة.

المجال	المبدأ
حقوق الإنسان	* المؤسسات مدعوة لاحترام حماية الحقوق العالمية المرتبطة بحقوق الانسان في نطاق تأثيرها. * اليقظة، والتأكد أن شركاءهم غير ضالعين في انتهاكات لحقوق الانسان.
حقوق العمل	* المؤسسات مدعوة إلى احترام حرية العمل الجمعي، والاعتراف الفعلي بحق التفاوض الجماعي. * القضاء على جميع أشكال العمل الجبري والسخرة. * القضاء الفعلي على عمل الأطفال ومجابهته. * القضاء على التمييز المتعلق بالتوظيف أو أثناء العمل (التمييز المهني).
البيئة	* المؤسسات مدعوة لتبني مقاربة الحذر والاحتراس في مواجهة المشاكل والقضايا المتعلقة بالبيئة. * القيام بمبادرات تهدف إلى تشجيع، والنهوض بأكبر قدر من المسؤولية في مجال البيئة.
مكافحة الفساد	* تشجيع تطوير وتطبيق تكنولوجيا صديقة للبيئة. * المؤسسات مدعوة للتصرف، ومواجهة الفساد في كافة أشكاله بما في ذلك الرشوة والابتزاز.

Source: Gond, J. P., & Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Pearson Education France., P: 72.

في سنة (2001) منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) راجعت مبادئها الرئيسية للمؤسسات المتعددة الجنسيات، وذلك بإدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في هاته المبادئ، هاته المبادئ تمثل مجموعة من التوصيات غير الإلزامية والمتعلقة بالمجالات الرئيسية لأخلاقيات الأعمال، والتي تتضمن مواضيع مثل: العمل والعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين، حقوق الإنسان، البيئة، مكافحة الفساد، الحفاظ على مصالح المستهلكين، والسلوكيات المتعلقة بالمنافسة، الجبابة.

في سنة (2001) اللجنة الأوروبية نشرت الكتاب الأخضر للنهوض بإطار أوروبي يشجع المؤسسات لتبني أنشطة المسؤولية الاجتماعية بشكل طوعي، اللجنة أشارت أن المؤسسة كي تكون مسؤولة اجتماعيا فإنه لا يكفي الاكتفاء بالالتزام بالمتطلبات القانونية بل الذهاب إلى ما وراء ذلك. من بين مجالات المساهمة المذكورة: الاستثمار في الرأسمال البشري، البيئة والعلاقة مع مختلف الأطراف ذات المصلحة.

في سنة (2002) التشريع الفرنسي في قانون التنظيمات الاقتصادية الجديدة في المادة 116 فرض على المؤسسات الفرنسية المدرجة في البورصة على توفير معلومات وبشكل سنوي حول المجالات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة: البعد الاجتماعي للمؤسسة (العاملين) أثار نشاط المؤسسة على المجتمع المحلي، آثار نشاط المؤسسة على البيئة. هذا الإلزام بالتقرير حول المسؤولية الاجتماعية تم تعزيزه أكثر في قانون (Grenelle) الأول والثاني والذي هدف لتوسيع فئة المؤسسات المعنية بالتقرير إلى كل المؤسسات التي لديها (500) عامل فما فوق، وأيضا إلى جعل هاته التقارير أكثر شفافية من خلال جعل هاته المؤسسات تقوم بفحص هاته المعلومات من طرف خارجي.

وفيما يلي تفصيل لتقسيم اللجنة الأوروبية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتداول بكثرة:

صنفت اللجنة الأوروبية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلى بعدين، البعد الداخلي والبعد الخارجي⁵⁷:

■ البعد الداخلي:

على مستوى المؤسسة الأنشطة المسؤولة اجتماعيا تخص بشكل أولي العمال والتي تشمل على سبيل المثال: الاستثمار في الرأسمال البشري، الصحة والسلامة المهنية، إدارة التغيير، في حين الأنشطة

⁵⁷- Commission des Communautés européennes. (2001). *Livre vert: promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Commission des Communautés européennes.p: 9, 13.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الايكولوجية المسؤولة تركز أساسا على كيفية استغلال الموارد الطبيعية في العملية الإنتاجية، هاته الأنشطة المسؤولة اجتماعيا على مستوى المؤسسة تفتح طريقا دائمة لتسيير التغيير والتوفيق بين التنمية الاجتماعية وتنافسية متزايدة للمؤسسة. وقد قسمت اللجنة البعد الداخلي إلى أربعة محاور:

- تسيير الموارد البشرية؛
- الصحة والسلامة والأمن في العمل؛
- التكيف مع التغيير؛
- تسيير الآثار على البيئة والموارد الطبيعية؛

■ البعد الخارجي:

المسؤولية الاجتماعية تمتد إلى ما وراء حدود المؤسسة لتشمل المجتمع المحلي، وتُشرك إضافة للعمال والمساهمين مجموعة واسعة من الأطراف ذات المصلحة: الشركاء التجاريين والموردين، الزبائن، السلطات العمومية، المنظمات غير الحكومية والبيئة. وقد تناولت اللجنة هذا البعد من خلال أربعة محاور كما يلي:

- المجتمعات المحلية؛
- الشركاء التجاريين، الموردون والمستهلكون؛
- حقوق الإنسان؛
- الانشغالات البيئة على المستوى الكلي؛

الجدول الموالي يبين محاور بعدي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الداخلي والخارجي حسب P. Castka et al. (2004) بناء على أعمال كل من اللجنة الأوروبية ومؤشر Dow Jones و (2003) Mallenbaker و (2001) Kok et al. :

الجدول رقم (07): محاور بعدي المسؤولية الاجتماعية الداخلي والخارجي.

المحتوى	البعد
■ إدارة الرأسمال البشري ■ بيئة العمل والصحة والسلامة المهنية ■ جودة الإدارة ■ التكيف للتغيير والإبداع ■ إدارة الآثار البيئية والموارد الطبيعية ■ الإدارة المالية	البعد الداخلي
■ العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (الشركاء التجاريين، المستهلكين، العمال، الموردون، المجتمع المحلي.....) ■ هيكلة حوكمة الشركة ■ حقوق الإنسان ■ الاهتمامات البيئية الكلية	البعد الخارجي

La source: Castka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J., & Sharp, J. M. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140-149. P: 142.

3- مجالات المسؤولية الاجتماعية في المعايير والمرجعات

موضوع المسؤولية الاجتماعية جذب كم كبير ومهم من الأدوات التنظيمية: المعايير، مبادئ التطبيق، دلائل أخلاقية، مرجعات، تصديقات، معايير التقييم والتنقيط....والتي ساهمت في تحديد طبيعة المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة، نعرض هنا بشكل مقتضب مقاربتين شاملتين ومهمتين وهما: دليل المبادرة العالمية للتقرير (Global

(GRI) Reporting Initiative ومعيار (ISO 26000) بالإضافة الى تقسيم حسب منظمة الأعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية (BSR).

المبادرة العالمية للتقرير (GRI) هي منظمة غير حكومية، تأسست في أمريكا سنة (1997) وتوفر الإطار الأكثر استعمالا للتقرير حول المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في العالم حددت المجالات التالية للمسؤولية الاجتماعية: الاقتصاد، البيئة، حقوق الإنسان، العمل والعلاقات الاجتماعية، المسؤولية حول أثر المنتجات، المسؤولية اتجاه المجتمع.

وبالموازاة مع الاهتمام بشفافية معلومات التي يتم تقريرها طُرح انشغال بناء معيار للمسؤولية الاجتماعية، ما أدى إلى مبادرة بدأت سنة (2001) بين عدة أطراف ذات مصلحة وباشتراك أكثر من (90) دولة، العمل رأى النور سنة (2010) مع نشر معيار (ISO26000) " **الخطوط الإرشادية للمسؤولية الاجتماعية**" والتي تتمحور حول (7) إشكاليات أو مجالات للمسؤولية الاجتماعية وهي: حقوق الإنسان، علاقات وظروف العمل، البيئة، أحسن ممارسات الأعمال، المسائل المتعلقة بالمستهلكين، المجتمع والتنمية المحلية، حوكمة المنظمة. وما يميز المعيار عن المبادرات الأخرى أنه يشمل جميع المنظمات ولا يقتصر فقط على المؤسسات كما أنه عكس المعايير الأخرى لا يخضع لعملية التصديق.

فيما حددت **منظمة الأعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية**⁵⁸ (BSR) مجالات ومكونات المسؤولية الاجتماعية في الميادين التالية وهي قريبة أيضا من تلك التي حددها معيار (ISO 26000):
حقوق الإنسان (Human Rights) المساءلة (Accountability) الحوكمة (Governance) المجتمع المحلي (Community) البيئة (Environment) سلسلة التوريد (Supply Chain)

الفرع الثاني: الأطراف المعنية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

كما رأينا في التعريفات سابقا، فنافذة المؤسسة إلى المجتمع عمليا تتم من خلال أطرافها ذات المصلحة، والكثير من المنظمات المختصة في المسؤولية الاجتماعية والأعمال الأكاديمية التي تنهج هذا الاتجاه باعتبار نظرية الأطراف ذات المصلحة أحسن إطار متوفر لتشغيل المسؤولية الاجتماعية وجعلها أمرا عمليا داخل المؤسسات فالاعتماد على معنى المجتمع الواسع وحده دون تحديد الأطراف التي تكون المؤسسة مسؤولة اتجاههم حسب (Clarkson, 1995) من أبرز النقاط التي استغلها (Friedman) لنقد مفهوم المسؤولية الاجتماعية. هناك الكثير من التعريفات للأطراف ذات المصلحة في الأعمال الأكاديمية وعدة تصنيفات.

1- تعريف الأطراف ذات المصلحة ومختلف تقسيماتها

يوجد العديد من التعريفات والتقسيمات للأطراف ذات المصلحة كما سنراه في الجدولين الموالين والذين سنعرض بعض أهم التعريفات والتقسيمات للأطراف ذات المصلحة:

⁵⁸- White, A. L. (2006). *Business Brief: Intangibles and CSR, Business for Social Responsibility* (www.Bsr.org). P: 06.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الجدول رقم (08): بعض أهم تعريفات الأطراف ذات المصلحة

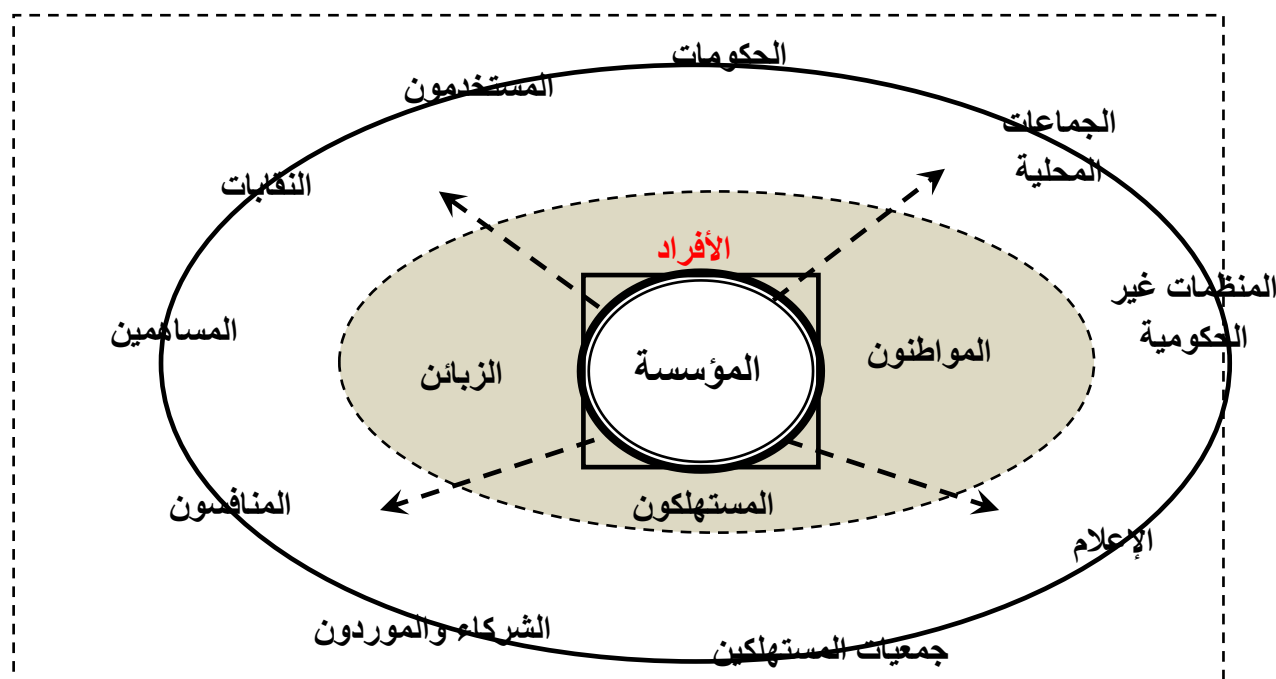
الباحث	التعريف
Freeman 1984:VI	" هي أي مجموعة أو شخص بإمكانه التأثير أو التأثر في عملية بلوغ المؤسسة لأهدافها" ⁵⁹
Savage et al., 1991: 61	" لديه مصلحة في أنشطة المؤسسة....والقدرة على التأثير فيها"
Clarkson, 1995: 106	" لديهم أو يطالبون بملكية، حقوق أو مصالح في المؤسسة وأنشطتها"
Donaldson & Preston 1995: 85	" الأشخاص أو الجماعات التي لها مصالح مشروعة في الجوانب الإجرائية أو الموضوعية لأنشطة المؤسسة"
Ronald K. Mitchell, 1997	" له خاصية أو أكثر من ثلاث خواص: الشرعية في علاقته مع المؤسسة، القوة في تأثيره على المؤسسة وبلوغ أهدافها، الحاجة العاجلة للمؤسسة"
.....	

لمطالعة موسعة للتعريفات راجع: Ronald K. Mitchell, et al. 1997: 858

تقسيم وأنواع الأطراف ذات المصلحة هناك عدة تقسيمات في أدبيات الموضوع، كأطراف ذات مصلحة رئيسية وثانوية، أطراف ذات مصلحة داخلية وخارجية، ملاك وغير ملاك، حاملي حقوق أو متعاقدين أو أصحاب مطالب أخلاقية، متحملي مخاطر أو مؤثرين، كمالكي الرأسمال المادي أو مالكي أصول بطابع أقل مادي....كلها تقسيمات، ويبقى أشهرها تقسيم Clarkson, 1995 أطراف ذات مصلحة رئيسية وثانوية وأيضاً تقسيم نظرية تعريف الأطراف ذات المصلحة ل: Ronald K. Mitchell, et al. 1997 حيث حدد 8 أنواع من الأطراف ذات المصلحة: الكامنة، المهيمنة، التابعة، الخطيرة، النهائية، خيرية، طالبة، ومجموعة أخيرة هي الأطراف التي لا تنتمي للأطراف ذات المصلحة.

والشكل الموالي يبين أهم الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة:

الشكل رقم (06): نموذج توضيحي للأطراف ذات المصلحة بالنسبة للمؤسسة



Source: I. Rodic, 2007, Op.cit, p: 19.

⁵⁹- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder approach*, Boston: Pitman/ Ballinger, P: VI.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

2- أهم متطلبات الأطراف ذات المصلحة كإطار للمسؤولية الاجتماعية

الجدول الموالي يبين التقاطع بين بعض الأطراف ذات المصلحة ومخرجات المسؤولية الاجتماعية لقرارات المؤسسة:

الجدول رقم (09): مخرجات المسؤولية الاجتماعية لقرارات المؤسسة.

4	3	2	1
المجتمعي	المحيط (المستهلكون)	المشاركين التنظيميين (العمال)	المالك/ المدير (تنظيمي)
13- المؤسسة تخضع وتطيع القوانين 14- ترقية العدالة الاجتماعية	9- إنتاج منتجات تلائم المستهلكين 10- تسعير المنتجات بشكل عادل	5- ظروف عمل آمنة 6- العمل الذي يسمح للعمال لاستعمال مهاراتهم وقدراتهم	1- ترقية المصالح الاقتصادية للأعمال 2- استدامة مستويات عالية من الإنتاجية
15- تدعيم الأنشطة الاجتماعية والثقافية 16- لا يتم إضعاف البيئة	11- استدامة واستمرار تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة 12- إنتاج منتجات آمنة	7- تشجيع وترقية حقوق العمال 8- أمن العمل للعمال	3- ترقية والعمل على حياة أطول للأعمال 4- ترقية مصالح المساهمين

Source: Boal, K. B., & Peery, N. (1985). The cognitive structure of corporate social responsibility. *Journal of Management*, 11(3), 71-82. P: 74.

المطلب الرابع: محفزات، وعوائق تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الفرع الأول: محفزات ودوافع تبني المسؤولية الاجتماعية

"يتم تناول دوافع ومحفزات تبني المسؤولية الاجتماعية من المؤسسات على نطاق واسع في أدبيات الموضوع بدراسات مختلفة والتي ربما تخرج بدوافع مختلفة بطريقة موقفية، وسنذكر فيما يلي أهم تلك الدوافع والمحفزات" كثير من المؤسسات اليوم مازالت تعتبر المسؤولية الاجتماعية مصدر تكلفة أكثر منها فرص للمؤسسة (Porter & Kramer, 2006).

هناك اتجاه متزايد يقدر أنه في السنوات القادمة ستكون المؤسسات التي تدمج هذه الانشغالات في نشاطها ونظامها التسييري من تبقى مستمرة، الرسالة الجيدة هنا أن تحمل المسؤولية الاجتماعية لن يكون لفائدة الصالح العام فقط ولكن أيضا لصالح المؤسسة (المصلحة الذاتية) وهنا نركز على الدوافع الأساسية التي يمكن أن تدفع المؤسسة لتبني المسؤولية الاجتماعية:

يمكن تقسيم هاته الدوافع أو الأسباب حسب كثير من الباحثين إلى دوافع معيارية (Normative Drivers) وتُعنى بحس إلزامي وأخلاقي اتجاه المجتمع من المؤسسات أي أن المؤسسات لابد أن تكون مسؤولة اتجاه المجتمع ودوافع أعمال (Business Drivers) والتي تقوم على المصلحة الذاتية للمؤسسة (Self-Interest) وجعل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية له معنى وتتخبط في المقاربة الإستراتيجية، ويتعدى الحجة العامة والمعيارية كون المؤسسة ملزمة بالمسؤولية الاجتماعية، وفي كتابها القيمة تنتقل (The Value Shift) ل: L. S. Paine (2000) من جامعة هارفارد قامت بتطوير 5 دوافع للمسؤولية الاجتماعية، أربعة منها خاصة بالأعمال وهي⁶⁰:

⁶⁰- May, S. K. (2007). *The debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University press, P: 88.

- **إدارة المخاطر (Risk Management):** ومعناها أن المؤسسات تضع مكيانزمات للوقاية من حدوث الأزمات والفضائح، حيث المؤسسة التي لا تدبر المخاطر التي تتأتى من القضايا الاجتماعية قد يكلف المؤسسة الكثير، كعقوبات محتملة أو خسائر في الاستثمار أو توتر العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة وتضرر صورة المؤسسة.
- **التموقع الاجتماعي أو المدني (Civic Positioning):** ومعناه أن المؤسسة مرتبطة وتعتمد على المجتمع المدني وقبوله لها كطرف ذات مصلحة شرعي، فالمؤسسة تسعى باستمرار لكسب صورة كمؤسسة مواطنة تمتلك شرعية لتأدية نشاطها في المجتمع.
- **التموقع في السوق (Market Positioning):** المؤسسة تظهر مسؤولية اجتماعيا لجذب المستهلكين حيث المؤسسات المسؤولة اجتماعيا تجذب انتباه المستهلكين ورغبتهم في الشراء من المؤسسات المسؤولة اجتماعيا، كما أن المؤسسة التي تستبق احتياجات السوق من منتجات تستجيب للرهانات الاجتماعية والبيئية بإمكانها كسب حصص سوقية إستراتيجية.
- **النشاط التنظيمي (Organisation Functioning):** معناه المؤسسات تطور ثقافات جذابة وتتميز بالاستجابة وذلك لجذب والحفاظ على اليد العاملة المؤهلة والمحافظة على تأهب مستمر اتجاه التغير في توقعات الأطراف ذات المصلحة.
- **الالتزام اتجاه المجتمع** وهو أن المؤسسة تطبيق المسؤولية الاجتماعية بدافع حس الإنزامية اتجاه المجتمع، وهنا يمكن أن نتكلم عن الدور الكبير الذي يلعبه أصحاب السلطة والذين عادة ما يكونون المدراء وأحيانا مالكي المؤسسات في الانخراط في برامج المسؤولية الاجتماعية، كما أن عامل القيادة Leadership يبدو فارقا في نجاح مثل هاته المبادرات.
- في حين قسمت (Swanson, 1995) محفزات المسؤولية الاجتماعية إلى ثلاث اتجاهات وهي⁶¹: **الاتجاه النفعي (Utilitarian perspectives)** هنا المسؤولية الاجتماعية تُرى كأداة نافعة لبلوغ المؤسسة لأهدافها (الربحية، العائد على الاستثمار، حجم المبيعات) **والمقاربة السلبية** والتي تعني تبني المسؤولية الاجتماعية استجابة للضغوط من طرف الأطراف ذات المصلحة وموافقة معاييرهم وتكون المسؤولية الاجتماعية هنا فقط للمحافظة على صورة المؤسسة وشرعية نشاطها، **والمقاربة الإيجابية** وتعني أن المؤسسة تتبنى المسؤولية الاجتماعية كتحفيز ذاتي وبطريقة طوعية وإرادية بغض النظر عن الضغوط الخارجية، هاته المؤسسات تُكون مبادئ المسؤولية الاجتماعية جزءا من قيمها وهويتها.
- فيما يلخص (Porter & Kramer (2006) أهم الحجج المؤيدة والتبريرات السائدة التقليدية لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في أربع محاور ونقاط وهي:
- **الواجبات والالتزامات الأخلاقية (moral obligation):** النداء الأخلاقي يستدل أن المؤسسات عليها واجب بأن تكون مواطنة جيدة وأن تفعل الشيء الصحيح "Do The Right Thing" وهو هدف بارز في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- **الاستدامة (sustainability):**
- **السماح بالنشاط (license to operate):**
- **وسمعة المؤسسة (reputation):**

⁶¹- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514. P: 497.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

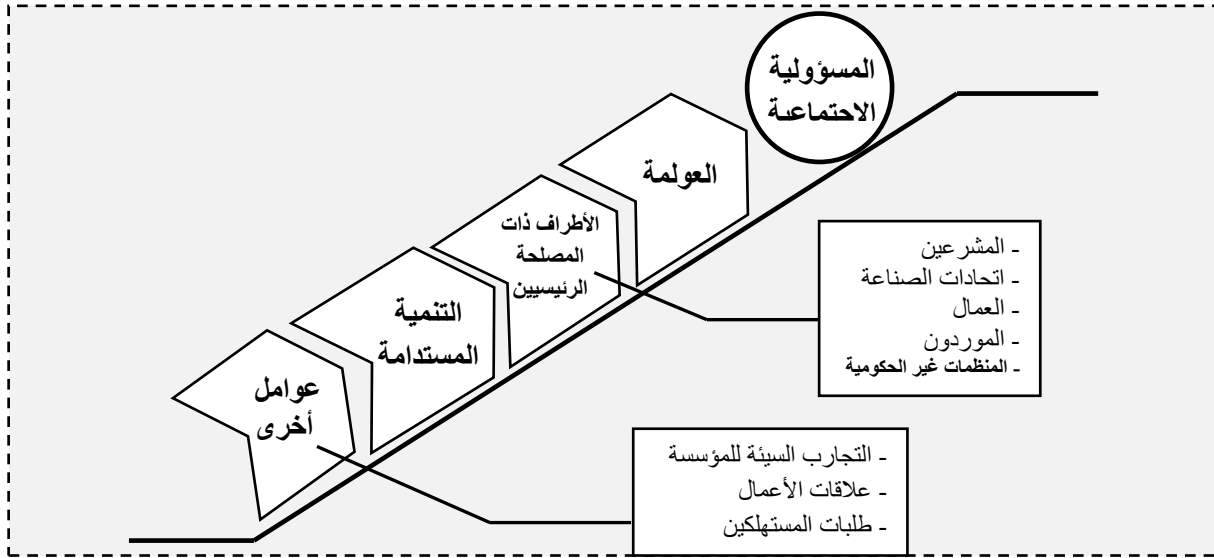
ويريان أن هاته الحجج قد عفا عنها الزمن، وأن الحجة القوية هي القيمة المشتركة (Shared Value) حيث لاحظا أن الأعمال والمجتمع لهما قيم مشتركة، هاته القيم تخدم كليهما أفضل إذا تعاونا عوض أن يتصادما أو يظنان أن العلاقة منفصلة بينهما وليست متداخلة.

كما قسم كل من (M. Haigh, M. T. Jones, 2006) دوافع المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية إلى ستة عوامل يعتبرانها مؤثرة في ترقية مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهي: الضغوط الداخلية على المديرين، الضغوط من طرف المنافسين في الأعمال، المستثمرين والمستهلكين، الضغوط التنظيمية والتشريعية الآتية من المنظمات الحكومية وغير الحكومية⁶².

هناك عدة دراسات تناولت دوافع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بدراسة عناصر معينة، فنجد N. C. Smith (2007) تناول المستهلكين كمحرك ودافع لتبني المسؤولية الاجتماعية، وأن المستهلكون يهتمون بالقضايا الاجتماعية للمؤسسة ما ينعكس على سلوكهم في الشراء والاستهلاك ما ينتج تحفيز ودفعاً للمؤسسات كي تكون مسؤولة اجتماعياً تجنباً للتعرض للمقاطعات التي تؤثر على نتائجها⁶³ كما هناك من تناول القيم الشخصية للمدراء كدوافع ومحركات لتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية⁶⁴ (C. A. Hemingway, P. W. MacLagan, 2004) وهناك من تناول الحكومات كدافع لتحمل المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية (J. Moon, 2004)⁶⁵..... إلخ.

فيما لخص V. M. Panapanaan (2003) محركات والدوافع التي تعزز المسؤولية الاجتماعية في العولمة، الأطراف ذات المصلحة الرئيسيين، الاهتمام بالتنمية المستدامة وعوامل أخرى كعلاقات الأعمال ومتطلبات المستهلكين، ولقد لخصها كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): دوافع المسؤولية الاجتماعية حسب V. M. Panapanaan (2003)



Source: Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M. M., & Phan, V. T. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 133-148. P: 138.

⁶²- Haigh, M., & Jones, M. T. (2006). *The drivers of corporate social responsibility: A critical review*.

⁶³- Smith, N. C. (2007). *Consumers as Drivers of Corporate Social Responsibility*, Working Paper, No. 07-13, London Business School.

⁶⁴- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.

⁶⁵- Moon, J. (2004). *Government as a Driver of Corporate Social Responsibility*, International Center for Corporate Social Responsibility, No. 20-2004 ICCSR Research Paper Series - ISSN 1479-5124, Nottingham University Business School, P: 1-27.

الفرع الثاني: عوائق وموانع تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية

بعد تعرضنا لأهم الدوافع التي من شأنها أن تدفع المؤسسات أو المدراء لتبني المسؤولية الاجتماعية، لابد أن لا نهمل نقطة أخرى مهمة واقعية وهي الصعوبات والمعوقات التي تواجه المؤسسات في تبني هذا المفهوم، وهاته المعوقات شأنها شأن الدوافع أو مفهوم المسؤولية الاجتماعية بحد ذاته لها طبيعة موقفية تختلف من مكان إلى آخر ومن زمان إلى آخر، تختلف من مؤسسة لأخرى: حجم المؤسسة، قطاعها، البلد الذي تمارس فيها نشاطها، استراتيجيات المؤسسة بحد ذاتها، قدراتها الاقتصادية، الإطارات والشروط المؤسساتية للمؤسسات حسب البلدان..... فمثلا عوائق تبني المسؤولية الاجتماعية أكبر في الدول النامية كالجائز منها من الدول المتطورة وأكبر منها في المؤسسات الصغيرة من المؤسسات الكبيرة. وفيما يلي نلخص أهم معوقات التي تواجه عموما تبني المسؤولية الاجتماعية خصوصا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية خصوصا حسب (D. Labaronne, E. G-Oueslati, 2011⁶⁶):

- مركزية عالية في سلطة اتخاذ القرار (Spence et al., 2007.a ; Gherib, 2009)
- مساحة مالية جد محدودة (نقص الموارد المالية) (Berger-Douce, 2006 ; Tilley, 1999)
- حساسية اقتصادية واجتماعية عالية (Zutshi et Sohal, 2004 ; Tilley, 1999)
- نقص في المعلومات والموارد البشرية من أجل تبني المسؤولية الاجتماعية (Shrivastava, 1995 ; Gherib, 2009)
- اندماج ضعيف في سلسلة الإنتاج العالمية (غالبا تعمل على الصعيد المحلي)
- معايير مهنية غير موجودة أو مفروضة بشكل ضعيف.

فيما حددت (D. Jamali (2012) تحديات المسؤولية الاجتماعية ل (م ص م) كما يلي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): تحديات (م ص م) فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية في الدول النامية.

التحدي	الوصف (الشرح)
الوقت والموارد	الكم المحدود للموارد والوقت التي من الممكن أن تخصص للمسؤولية الاجتماعية أخذاً بعين الاعتبار الانشغالات والمسؤوليات الأخرى وأولويات الأعمال التي تواجهها وتنقل من كاهلها
النقص في الخبرة والدعم المناسبين	م ص م ربما تفقد للخبرة اللازمة لتحقيق التحسينات اللازمة في تسيير مسؤوليتها الاجتماعية والناتج عن نقص الممارسات الرائدة، المعلومات والمنظمات الداعمة التي تتكيف مع م ص م
التمييز والانفصال بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية	عادة مبادرات المسؤولية الاجتماعية ل: م ص م بعيدة عن طابعها الاستراتيجي، وتكون عادة تتمحور في البعد الخيري والتي تكون منفصلة عادة عن عمليات الأعمال
نقص ضغوط المستهلك	نقص الضغوط المتأتمية من المستهلك وتنافسية الأسعار ربما تؤخر وتعيق م ص م من الاستثمار في مبادرات المسؤولية الاجتماعية.
المفهوم الواسع والشامل للمسؤولية الاجتماعية	وهو ما يخلق ويبقي على نوع من الارتباك حول الإشكاليات والأطراف ذات المصلحة التي لابد من الاهتمام بها وتناولها والتي سببها التعريف الواسع للمسؤولية الاجتماعية.
صعوبة فهم عبارات واللغة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية	اللغة المستعملة لتعريف المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تخلق مشاكل ل م ص م فكثير منها تعبر عن صعوبة في فهم عبارة ولغة المسؤولية الاجتماعية المستعملة

Source: D. Jamali, Yusuf Sidani. (2012). CSR in the Middle East: Fresh Perspectives. P: 78, 79.

بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، فيمكن أن تكون أسباب عدم تحمل المسؤولية الاجتماعية عديدة كعدم التزام ووعي مسؤولي المؤسسة، عدم رغبة الملاك والمساهمين بالقيام بمسؤوليات اجتماعية، تعارض المسؤولية الاجتماعية مع نظام تقييم أداء المدراء، ضعف نظام الاقتصاد الوطني للدول، سوء الإدارة لدى المؤسسة.....

⁶⁶- Labaronne, D., &Gana-Oueslati, E. (2011). Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME. *Management &Avenir*, (3), 103-121., P: 114.

المبحث الثاني: أدبيات إدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في عالم المؤسسات

بعد أن تعرفنا في المبحث الأول عن ماهية المسؤولية الاجتماعية، نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب في إطار توضيح أدبيات موضوع اندماج المؤسسات وتبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في إدارتها، أهم المداخل لذلك وأهم الوسائل التي نشأت لمساعدة المؤسسات لبلوغ هذا الهدف، حيث مبدئياً في المطلب الأول نبدأ باستعراض أهم نظريات المسؤولية الاجتماعية، ثم نتكلم عن إدارة المسؤولية الاجتماعية واستراتيجياتها في المطلب الثاني ونختتم بأهم الوسائل والأدوات التي نشأت من أجل مرافقة المؤسسات من أجل تطبيق أحسن وتجسيد أفضل لمسؤولياتها الاجتماعية في المطلب الثالث والأخير.

المطلب الأول: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

نتطرق في هذا المبحث إلى أهم نظريات المسؤولية الاجتماعية ومداخلها الفكرية، مع التركيز على نظرية الأطراف ذات المصلحة، هاته النظريات تجيب على أسئلة مهمة ك: لماذا؟ ولماذا؟ واتجاه من؟ وكيف نطبق، مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهي تعميق نظري لبعض الجوانب التي تناولناها في المبحث الخاص بماهية المسؤولية الاجتماعية، وهي أيضاً تمهيد لما يأتي من مطالب حول إدارة المسؤولية الاجتماعية ووسائلها.

سنتطرق لمختلف نظريات المسؤولية الاجتماعية عبر تطورها مع التركيز على أهم النظريات المتبناة في مجال المسؤولية الاجتماعية وخصوصاً نظرية الأطراف ذات المصلحة، والهدف من عرض هذه النظريات هو معرفة لماذا تكون المؤسسات مسؤولة اجتماعياً؟ واتجاه من تكون مسؤولة اجتماعياً؟ كما أنها تمنحنا تأصيلاً ومعرفة لأهم مداخل مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعلاقة المؤسسة بالمجتمع.

قبل تناول بعض النظريات المهمة، لابد من تناول أهم التقسيمات لهاته النظريات في أدبيات المسؤولية الاجتماعية:

نجد كثير من التباين في تقسيمات نظريات المسؤولية الاجتماعية⁶⁷ حيث الصعوبة الأولى حسب Melé (2008) تكمن في تعريف وتنظيم المقاربات والنظريات الكثيرة للمسؤولية الاجتماعية⁶⁸.

Melé (2008) أشار في مقدمة الفصل المخصص لنظريات المسؤولية الاجتماعية في كتاب *Oxford* الخاص بموضوع المسؤولية الاجتماعية إلى ثلاث تقسيمات سابقة لنظريات المسؤولية الاجتماعية: أولها تقسيم Klonoski (1991) الذي ميز ثلاث أنواع من النظريات وهي: النظرية الأصولية (Fundamentalism) والتي ترى أن المسؤولية الوحيدة للأعمال هي زيادة الأرباح مع إطاعة القوانين، المجموعة الثانية من النظريات هي التي ترى المؤسسة كوكيل أخلاقي يمكن أن تحمل مسؤولية أنشطتها، والمجموعة الثالثة من النظريات التي تجعل البعد الاجتماعي جد مهم للمؤسسات وهاته الأخيرة تجد جذورها في النظريات الأخلاقية والسياسية. ثانيها هو تقسيم Windsor (2006) وهو يشمل ثلاث مجموعات وهي: نظريات المسؤولية الأخلاقية وهي تعبر عن ضبط ذاتي عالي للمؤسسات في القضايا الأخلاقية وآلياتها، المساهمة في الواجبات الخيرية، وإتباع السياسات العمومية المكلفة من أجل حماية حقوق الأطراف ذات المصلحة، أيضاً نظريات المسؤولية الاقتصادية: والتي تدافع على خلق الثروة السوقية والخضوع للضعيف والاكتفاء بالحد الأدنى من الأخلاقيات أو إتباع السياسات العمومية، و مواطنة المؤسسات.

⁶⁷- Ismail, M. (2009). *Corporate Social Responsibility and its Role in Community Development: An International Perspective*, the Journal of International Social Research, 2(9), P: 200.

⁶⁸- D. Melé, *Corporate Social Responsibility*, Chapter 3, P: 47 in: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Edited By: A. Crane et al, Published in: Oxford University Press, New York, 2008.

ثالثها هو تقسيم (E. Garriga, D. Melé, 2004) ولقد قسما نظريات المسؤولية الاجتماعية إلى أربع مجموعات اعتمادا على التركيز الرئيسي لكل منها وهي: الاقتصادية، السياسية، الإدماجية، الأخلاقية. ونحن سنتعرض لتقسيمين لنظريات المسؤولية الاجتماعية وهما تقسيم (E. Garriga, D. Melé, 2004) وتقسيم (Secchi 2007) والذي بدوره قسم نظريات المسؤولية الاجتماعية إلى ثلاث أقسام وهي: النظريات المنفعية، النظريات الإدارية، والنظريات العلائقية.

الفرع الأول: أهم تقسيمين لنظريات المسؤولية الاجتماعية

1- تقسيم (E. Garriga, D. Melé, 2004) لنظريات المسؤولية الاجتماعية

الباحثين تقريبا في أول نموذج يتم فيه القيام بعرض أهم النظريات والمقاربات للمسؤولية الاجتماعية منذ منتصف القرن الماضي، وقد قسما هاته النظريات لأربع أقسام وهي:

- **نظريات الأثر الاقتصادي (الاقتصادية أو الوسييلية) (Instrumental Theories):** ومعناها أو هدفها التركيز على بلوغ الأهداف الاقتصادية من خلال الأنشطة الاجتماعية. وهنا المؤسسات يتم رؤيتها كأداة لخلق الثروة، كما أن المسؤولية الاجتماعية يجب النظر إليها كمساحات لكسب المزايا التنافسية.
- **النظريات السياسية (Political Theories):** وتتعلق بالاستعمال المسؤول لسلطة وقوة الأعمال الاجتماعية في مجال السياسات المرتبط بهاته القوة.
- **النظريات الإدماجية (Integrative Theories):** وتشمل النظريات التي ترى ضرورة إدماج الطلبات الاجتماعية من طرف المؤسسة.
- **النظريات الأخلاقية (Ethical Theories):** وترتكز على فعل الأشياء الصحيحة لبلوغ مجتمع سليم وصحي، وتشمل النظريات التي ترى أن العلاقة بين المجتمع وعالم الأعمال لا بد أن تتضمن القيم الأخلاقية وأن تكون هاته الأخيرة جزءا هاما في هاته العلاقة. والجدول الموالي يبين أهم نظريات المسؤولية الاجتماعية :

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الجدول رقم (11): نظريات المسؤولية الاجتماعية والمقاربات المتفرعة منها حسب (E. Garriga, D. Melé, 2004)

نوع النظرية	المقاربات	شرح مقتضب	بعض الأعمال المرجعية
نظريات الأثر الاقتصادي (الوسيلة) Instrumental Theories	تعظيم قيمة حقوق المساهمين Maximization of shareholder value	تعظيم القيمة على المدى الطويل	Friedman (1970), Jensen (2000)
	استراتيجيات لكسب مزايا تنافسية Strategies for competitive advantages	- الاستثمارات الاجتماعية في محيط جد تنافسي - استراتيجيات مبنية على نظرة الموارد الطبيعية للمؤسسة والقدرات الديناميكية للمؤسسة. - استراتيجيات الجزء السفلي (قاعدة) الهرم الاقتصادي	Porter and Kramer (2002, 2011) Hart (1995), Litz (1996) Prahalad & Hammond (2002), Hart & Christensen (2002), Prahalad (2003)
	التسويق المرتبط بالعمل الخيري ⁶⁹ Cause-related Marketing	الأعمال الخيرية المعترف بها في المجتمع والتي تستخدم كأدوات تسويق	Varadarajan & Menon (1988), Murray & Montanary (1986)
النظريات السياسية Political Theories	الدستور الأساسي للشركات في المجتمع Corporate Constitutionalism	المسؤوليات الاجتماعية للأعمال تنتج من حجم الأثر الاجتماعي الذي تحدثه وتسببه للمجتمع	Davis (1960, 1970)
	نظرية العقد الاجتماعي الإدماجية Integrative Social Contract Theory	تقيم وتفترض أن هناك عقد اجتماعي بين الأعمال والمجتمع	Donaldson & Dunfee (1994, 1999)
	مواطنة الشركات Corporate Citizenship	المؤسسة تعتبر كمواطن بمساهمات وارتباط معين بالمجتمع.	Wood & Lodgson (2002), Andriof & McIntoch (2001), Matten & Crane (In press)
النظريات الإدماجية Integrative Theories	إدارة الإشكاليات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية (ISSUES Management)	العملية التي تتبعها المؤسسة في إطار الاستجابة للإشكاليات الاجتماعية والسياسية التي يمكن أن تؤثر عليها بشكل جوهري.	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick & Mahon (1994)
	المسؤولية العمومية (Public Responsibility)	القانون والسياسة العمومية القائمة تُأخذ كمراجعيات للأداء الاجتماعي	Preston & Post (1975, 1981)
	إدارة الأطراف ذات المصلحة (Stakeholder Management)	الموازنة بين اهتمامات الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة	Mitchell et al. (1997), Agle & Mitchell (1999), Rowley (1997)
	الأداء الاجتماعي للمؤسسات (Corporate Social Performance)	البحث عن الشرعية الاجتماعية والعمليات الملائمة لتقديم استجابات ملائمة للقضايا والإشكاليات الاجتماعية	Carroll (1979), Wartick & Cochran (1985), Wood (1991 b), Swanson (1995)

⁶⁹ Cause-related Marketing: "Joint funding and promotional strategy in which a firm's sales are linked (and a percentage of the sales revenue is donated) to a charity or other public cause. However, unlike philanthropy, money spent in cause related marketing is considered an expense and is expected to show a return" (<http://www.businessdictionary.com/definition/cause-related-marketing.html>).

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

Freeman (1984, 1994), Evan & Freeman (1988), Donaldson & Preston (1995), Freeman & Phillips (2002), Phillips et al. (2003),	تهتم وتأخذ بعين الاعتبار الالتزامات والواجبات الانتمائية اتجاه الأطراف ذات المصلحة. وتطبيقها يستدعي الرجوع لبعض النظريات الأخلاقية (الكانتية، المنفعية، نظريات العدالة)	النظرية المعيارية للأطراف ذات المصلحة (Normative Stakeholder Theory)	النظريات الأخلاقية (Ethical) (Theories)
The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)	إطارات Frameworks تركز على حقوق الإنسان، حقوق العمل، واحترام البيئة.	الحقوق العالمية (Universal Rights)	
World Commission on Environment and Development (Brundtland Report) 1987, Gladwin and Kennelly (1995)	تهدف إلى تحقيق التنمية البشرية أخذاً بعين الاعتبار الأجيال الحالية والمستقبلية.	التنمية المستدامة (Sustainable Development)	
Alford & Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)	المصلحة العامة للمجتمع	الصالح العام (The Common Good)	

Source: E. Garriga, D. Melé, Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71, 2004, P: 63, 64.

2- تقسيم (2007) Secchi لنظريات المسؤولية الاجتماعية

هذا التقسيم يحدد نظريات المسؤولية الاجتماعية ضمن ثلاث مجموعات، وقد أشار (2007) Secchi للتقسيم السابق، وقدم له انتقادين الأول هو التمييز بين النظريات الاقتصادية والنظريات السياسية: ليس من الواضح لماذا لا تكون النظريات السياسية نظريات أثر اقتصادي؟ هل النظريات المستعملة لتحليل المؤسسات التي تستعمل قوتها السياسية لتعظيم ربحها سياسية أم نظريات أثر اقتصادي؟ وهناك مشاكل أخرى لما نقوم بدراسة نظريات متناقضة، فحين نقوم بعزل النظريات، يحدث دائما تداخل ولكن يجب تجنب ذلك قدر المستطاع، والانتقاد الثاني هو المعنى الصارم الذي منحاه للمسؤولية الاجتماعية بمعنى اعتبارهم فقط لأدبيات الموضوع المباشرة والنظريات التي تشير مباشرة للمسؤولية الاجتماعية وهذا سيؤدي لحذف عدة تداخلات مع تخصصات أخرى⁷⁰ ولقد بين (2007) Secchi أن تقسيمه يهدف إلى: تحليل المسؤولية الاجتماعية من توجه أوسع ومتعدد التخصصات (تضمن أدبيات الموضوع غير المباشرة) إعطاء تقسيم واضح المعالم للنظريات (تجنب التدخلات قدر المستطاع) من أجل الحصول على مجموعة من المتغيرات التي تسمح بتحليل المسؤولية الاجتماعية بطريقة مفيدة لتعزيز تطورها نظريا وميدانيا⁷¹

والجدول الموالي يبين شرح التقسيم ومختلف نظرياته:

⁷⁰- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347-373. P: 348

⁷¹- *ibid*, P: 349

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الجدول رقم (12): نظريات المسؤولية الاجتماعية حسب Secchi (2007)

أهم النظريات	شرح	
نظريات التكاليف الاجتماعية (Social Costs Theories)	المؤسسة يتم النظر إليها كجزء من ميكانيزم أكبر هو النظام الاقتصادي، من وجهة النظر الشائعة هذه، تحليل المتغيرات الداخلية للمؤسسة ليس له أي معنى، أكثر من ذلك المصلحة الذاتية تُفترض كالمحرك الوحيد للنظام الاقتصادي. هذا الاتجاه الفكري هو اتجاه نيوكلاسيكي في الاصل وهنا في هذا التقسيم يعرف كاتجاه منفعي (تقليدي أو ميكانيكي)	النظريات المنفعية (Utilitarian Theories)
فكرة الوظيفة (Functionalism)		
الأداء الاجتماعي للمؤسسة	المجموعة الثانية من النظريات هي مكونة من الباحثين الذين حاولوا إعادة تقييم دور المؤسسة، ووضعه في مركز انشغالهم، هذا الاتجاه يرى ويعتبر المؤسسة هي المركز الذي من خلاله نقوم بتقييم الظواهر الخارجية، فهي نوع من الاتجاه الفكري والفرض العكسي للاتجاه الأول (المنفعي) أين الاهتمام يركز على النظام بأكمله ككل.	النظريات الادارية (Managerial Theories)
المساءلة الاجتماعية، التدقيق والتقرير الاجتماعي		
هاته المكونات الثلاثة هي مفاهيم مستقلة لكن تسلسلها المنطقي جعل الباحث يضعها معا.		
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عابرة القارات (متعددة الأوطان)	هذه المجموعة من النظريات تستمد جذورها من العلاقات المعقدة بين الثنائية المحيط-المؤسسة كما يمكن لحظه من التسمية فالعلاقات الداخلية بين المؤسسة ومحيطها هو مركز تحليلات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهي بدورها تنقسم لأربع مجموعات: الأعمال والمجتمع، الأطراف ذات المصلحة، المواطنة الشاملة للمؤسسة، نظرية العقد الاجتماعي	النظريات العلانية (Relational Theories)
الأعمال والمجتمع		
مقاربة الأطراف ذات المصلحة		
المواطنة الشاملة للمؤسسات		
نظرية العقد الاجتماعي		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: Secchi (2007) و M.Ismail (2009)

الفرع الثاني: عرض لأهم اتجاهات نظريات المسؤولية الاجتماعية

بعد هذين الجدولين المختصرين لأهم نظريات ومقاربات المسؤولية الاجتماعية، وهي بدورها تنتمي لاتجاهين لنظريات المؤسسة **وتفسر ماذا، لماذا واتجاه من تكون المؤسسات مسؤولة اجتماعيا؟** وهي من جهة النظريات النيوكلاسيكية التي تركز على مبدأ فاعلية السوق، والتي ترفض أي فكرة للمسؤولية الاجتماعية وتعتبرها مخربة (Subversive) ومن جهة أخرى النظريات التي تعمل تحت لواء النظريات الأخلاقية أو ما يعرف بأخلاقيات الأعمال والتي تعتبر أن المؤسسة فاعل ووكيل أخلاقي يمكنه أن يميز بين الجيد والسيئ ولها مسؤوليات أخلاقية.

ونميز⁷²: **الإطار الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية "المؤسسة عيش من العقود"** في هذا الإطار تبني المسؤولية الاجتماعية لابد أن يساهم في ربحية المؤسسة وهو ما أعطى مكانا لظهور دراسات كثيرة تهتم بالعلاقة بين الأداء الاجتماعي والمالي. كما أن المسؤولية الاجتماعية تتخرب تحت النظرية المبنية أو المرتبطة بالموارد (Resource-Based Theory) هاته النظرية تبين أن المؤسسة أو المنظمة ترتبط بالفاعلين في محيطها وأن استمرارية واستدامة المؤسسة تتوقف على قدرتها على تسيير طلبات المجموعات المختلفة خصوصا تلك التي تمد المؤسسة بالموارد والدعم اللازمان لاستمرارها، وهذا جعل الحكم على أداء المؤسسات ونتائجها وأنشطتها ليس فقط بالمعايير الداخلية كالفاعلية والمردودية ولكن بمعايير خارجية ومختلفة مثلا كاشتراط الهيئات المحلية توفير بعض البنى التحتية والمرافق الصحية في المؤسسة، فوجود المؤسسة يعتمد على الموارد التي تتحكم فيها بينتها فلو أن موردين أساسيين يتوقفون عن توريد المؤسسة فهذا يضعها في خطر مباشر، هاته الموارد تتعلق بالرأس المال المالي ولكن أيضا بالرأس المال البشري والمستهلكين. هاته الوضعية تستدعي تسيير يأخذ بعين الاعتبار ويحدد المجموعات

⁷²- Capron, M.Quairel-Lanoizelée,F.(2010).Op.cit, p: 32- 47.

الاجتماعية التي تعتمد عليها المؤسسة، وأن تضبط أنشطتها حسب طلباتهم، وأن تسيير القوى المتضادة وتحاول قدر المستطاع بناء علاقات قوية وتخفف حالات عدم التأكد. الشرعية الاجتماعية والتي هي في قلب النظريات النيو-مؤسسية أصبح مورد استراتيجي للمؤسسة من أجل استمرارها. فالمؤسسة تستدعي وتحتاج إلى إجماع من فئات المجتمع الذي تنتمي إليه وخصوصا المجموعات التي تمدّها بالموارد الأساسية.

نظرية الارتباط بالموارد 'RBT' تضع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في النظرة الاقتصادية التقليدية للمؤسسة، أي المؤسسات تتخبط في المسؤولية الاجتماعية عندما تُضطر لتحملها بفعل ضغوط ومتطلبات حاملي الموارد.

المدراء هل هم وكلاء للمساهمين أم وكلاء للأطراف ذات المصلحة؟

منذ مساهمة Jensen & Meckling (1976) نظرية الوكالة أصبحت إطارا للعلاقة بين المساهمين والمدراء وحوكمة المؤسسات، وأعطت شرعية ملكية المؤسسة للمساهمين فقط. تحدد النظرية شروط الرقابة للمساهمين على المدراء لنقادي التضارب بين الأهداف بينهما وضرورة توفير المدراء المعلومات وشرح الاستراتيجيات التي من المفروض أن تساهم في خلق القيمة للمساهمين وليس لمصالحهم الشخصية والانتهازية. ولأن المساهمون ليسوا الطرف الوحيد المتأثر بأنشطة المؤسسة، بل هناك أطراف أخرى تساهم وتستفيد وهي الأطراف ذات المصلحة، والتي يمكن أن تتكبد وتقاسي إضرارا في حال التسيير السيئ للمؤسسة وعليه علاقة الوكالة تم توسيعها لتشمل الأطراف ذات المصلحة (Hill, Jones (1992) حيث مسؤولية المؤسسة يعبر عنها بمسؤولية المدراء الذين يرتبطون بعلاقات تعاقدية صريحة أو ضمنية مع عدة فاعلين في المجتمع، المدراء أصبح لزاما عليهم إدارة الرغبات المختلفة. كل طرف من هاته الأطراف لديه حق ملكية على المؤسس (Droit De Propriété) والتي من شأنها أن تلعب دور المراقب وحتى المدقق على المدراء والمعلومات التي يوفرونها، وهي آلية وسعت مفهوم الحوكمة وعززت من إمكانية حكم هاته الأطراف على الاستراتيجيات الاجتماعية للمدراء كواقع أو مجرد تمويه من المدراء.

ولقد ظهرت مع هذا نظرية الأطراف ذات المصلحة كأحسن إطار لفهم وتطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهي تبين كيفية تشغيل (Opérationnalisation) مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي وتوفير إطارا ملائما للمؤسسات والأطراف الأخرى في إطار تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات أو وضع أطر عملية شاملة لتنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (يتم شرح النظرية في الفرع الموالي)

هناك أيضا الإطار السوسيولوجي للمسؤولية الاجتماعية وهنا المؤسسة جزء متضمن في بناء المجتمع ويرى رواد هذا الاتجاه أن المؤسسة وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة لا يمكن عرضها بمنأى عن بيئتها والعوامل المؤسسية المحيطة بها: كقوانين، ثقافة وقيم مجتمع معين. فالمدراء يحاولون خلق صورة للمؤسسة تتلاءم مع هاته المكونات للحصول على الشرعية في النشاط. فالمسؤولية الاجتماعية يمكن تحليلها هنا في ضوء نظرية الاتفاقيات (La Théorie Des Conventions).

النظرية المؤسسية (La Théorie Institutionnelle) توضح أن محيط المؤسسة يتميز ويختص بقواعد ومتطلبات اجتماعية وثقافية والتي يجب على المؤسسة تلبيةها من أجل الحصول على الشرعية ومساندة المحيط والتي تؤثر على هيكلها ونمط تسييرها، وعليه هنا المسؤولية الاجتماعية تُفهم كاستجابة المؤسسة للضغوط المؤسسية (التشريعات، المعايير، متطلبات الأطراف ذات المصلحة...) ⁷³ ومن هنا الشرعية هي قيمة أساسية في مفهوم المسؤولية

⁷³- Mlouka, M. B. Boussoura, E. La Théorie néo-Institutionnelle contribue t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétal?, PDF, disponible sur le site: http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%201.1/La%20Theorie%20neo-Institutionnelle%20contribue%20t-elle%20a%20leclaira.pdf , P: 02.

الاجتماعية، العملية المؤسسية (Institutionnalisation) لا تفرض ضغوطا واضحة، فهي عملية للأفعال والعادات والتي تترجم لمفاهيم مقبولة اجتماعية ومشاركة، وهنا السلوك المسؤول اجتماعيا يعتبر كالحل الأدنى من الأخلاقيات التي لا يمكن تقليصها من أجل استراتيجيات عقلانية من أجل هدف مالي. المؤسسة لما تظهر أنها تكتسب شرعية في المؤسسة يمكن أن تكون أنشطتها الحقيقية غير ذلك خصوصا إذا كان من الصعب قياس النتائج المتولدة عليها، ومن هنا تظهر مفاهيم ك: الشفافية، سمعة المؤسسة، التنمية المستدامة، المؤسسة المواطنة.. كإرادة لإظهار المؤسسات لصورة من المطابقة مع القيم السائدة وتعزيز الشرعية والمساءلة.

أيضا فالإطار المؤسسي الذي تنشط فيه المؤسسة تم تجاهله كثيرا في تفسير انخراط المؤسسات في المسؤولية الاجتماعية ولم يتم الاهتمام به إلا مؤخرا، ف: (1999) M. T. Jones تعرض لأهم المحددات المؤسسية للمسؤولية الاجتماعية من خلال نظرية الأطراف ذات المصلحة، على عدة مستويات: السوسيو-ثقافي، الوطني، الصناعي، المؤسسة، الفرد، وأشار أن بعض الظروف المؤسسية هي ضرورية لتحمل المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية ولكن ليست كافية لأن الأكثر أهمية هي التزام المؤسسات وقيم المدراء، كما ذكر (J. L. Campbell, 2006, 2007) نظرية تدعي النظرية المؤسسية لتفسير لماذا تتصرف المؤسسات أو لا تتصرف بشكل مسؤول اجتماعيا؟ وتعرض للشروط التي تنشط تحتها المؤسسات بطريقة مسؤولة اجتماعيا والتي قسمها بدورها إلى ظروف اقتصادية (الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسات) وظروف مؤسسية (وجود التشريعات والقوانين بشكل كاف، وجود ونشاط المنظمات غير الحكومية....) كما تعرض الباحثين، وفي إطار نفس النظرية، (D. Matten, J. Moon, 2008) إلى إشكالية تغير قبول مفهوم المسؤولية الاجتماعية من دولة لأخرى وركزا على الولايات المتحدة وأوروبا وعرضا ما يعرف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية الصريحة والضمنية، وعالجا سؤالين لماذا تاريخيا المسؤولية الاجتماعية في أمريكا كانت بوجه صريح منذ الخمسينات عكس أوروبا والتي كانت ضمنية، ولماذا أوروبا بدأت بالانتقال من المسؤولية الاجتماعية الضمنية إلى الصريحة مؤخرا، ولقد قدم تفسيراً لذلك من خلال اختلاف ما يسمى بنظام الأعمال الوطني (National Business System) بين الدول، والذي يشمل: الأنظمة السياسية، الأنظمة المالية، الأنظمة التعليمية وأنظمة العمل و الأنظمة الثقافية.

الفرع الثالث: عرض لأهم نظريات المسؤولية الاجتماعية

يرى (2008) Melé أن أهم نظريات المسؤولية الاجتماعية وأكثرها انتشارا وصدى هي:

الأداء الاجتماعي، نظرية قيمة المساهمين، نظرية الأطراف ذات المصلحة، مواطنة المؤسسات ونحن نضيف النظرية المؤسسية ونظرية العقد الاجتماعي.

1- نظرية الأداء الاجتماعي للمؤسسة

نظرية الأداء الاجتماعي هي نتاج لعدة مقاربات ونظريات ومفاهيم مختلفة سابقة، والأداء الاجتماعي حسب (1991b) Wood وهو أحد التعاريف الشاملة للأداء الاجتماعي *الأداء الاجتماعي يفهم كتصميم وتشكيل مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، والسياسات والبرامج والنتائج المحسوسة في منظمات الأعمال والتي تعكس علاقة المؤسسة بالمجتمع*⁷⁴ فهو يقصد به كيف تساهم المؤسسة في تحسين وترقية المجتمع، وذلك ما يستدعي تحديد المبادئ التي توظف لنا هذا الأداء الاجتماعي (المعايير الاجتماعية)، تقييم عمليات وصيرورة الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة اتجاه القضايا والتوقعات والمتطلبات الاجتماعية ويعبر أيضا الأداء الاجتماعي عن السياسات

⁷⁴- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.

والبرامج التي تتبناها المؤسسة لترقية أدائها الاجتماعي وأيضا يشمل الأداء الاجتماعي المخرجات والنتائج التي أيضا يمكن من خلالها الحكم على الأداء الاجتماعي للمؤسسة كما أنها وسائل لحوصلة أهم ما تقوم به المؤسسة في هذا الجانب.

هاته النظرية تحافظ على التوجه الذي يرى أن المؤسسة وبالإضافة لدورها في خلق الثروة، فهي لديها أيضا مسؤوليات على المشاكل الناشئة من نشاطها أو أسباب أخرى، والتي تذهب إلى ما وراء مسؤولياتها الاقتصادية والقانونية. وهذا يتضمن المتطلبات الأخلاقية والعمليات الطوعية والخيرية التي تقوم بها المؤسسات لصالح المجتمع، وبصيغة أخرى تحسين الأداء الاجتماعي معناه تغيير سلوك المؤسسة لتخفيض المخرجات السلبية وتعظيم المخرجات الايجابية نحو المجتمع والأفراد.

لتحديد مسؤوليات المؤسسة عدة باحثين ركزوا على ضرورة لفت الانتباه للتوقعات الاجتماعية مقارنة بأداء المؤسسة والاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية، ومن أهم حجج المطالبة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو أن المؤسسة تمتلك القوة والقوة تستدعي المسؤولية، كما تم تأكيد أن المجتمع يمنح المؤسسة رخصة للنشاط وعليه المؤسسة لا بد أن تخدم المجتمع ليس فقط بخلق الثروة ولكن بالمساهمة بالاحتياجات الاجتماعية وإشباع التوقعات الاجتماعية.

كما تم التأكيد على المخاطر المحدقة بالمؤسسة إذا كان أداؤها مناقضا لتوقعات الأفراد الذين يشكلون بيئتها ومحيطها الاجتماعي، ومن الناحية الايجابية فسمعة المؤسسة هي أيضا مرتبطة بقبول المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

مع هذا فإن الآثار الاقتصادية طويلة المدى "التي يصعب تقييمها" ليست الاهتمام الرئيس لأغلب رواد النظرية والذين يرون المسؤولية الاجتماعية ليست قضية اقتصادية ولكن هي قضية اجتماعية وأخلاقية بالدرجة الأولى "أن تكون مسؤولا معناه القيام بالأشياء الصحيحة"

فيما يخص الخلفيات التاريخية للنظرية فهي تعود كما رأينا سابقا لأعمال Bowen (1953) مع الأعمال الأولى للمسؤولية الاجتماعية ثم يمكن الإشارة لعمل لجنة التنمية الاقتصادية 1971 والتي ترى المسؤولية الاجتماعية ك: 1 المنتجات، الوظائف، النمو الاقتصادي 2 التوقعات الاجتماعية 3 النشاطات الهادفة إلى تحسين البيئة الاجتماعية للمؤسسة، في (70) مع زيادة التشريعات كالحركة المضادة للرأسمالية ظهرت مفاهيم جديدة كالاستجابة الاجتماعية؛ وهي طريقة تكيف سلوك المؤسسة مع الاحتياجات والمتطلبات الاجتماعية وأحيانا يذهب إلى غاية تبني السلوك الاستباقي لهاته المعطيات الاجتماعية، (Sethi 1975) وضع نموذج بثلاث مستويات هو أصل النماذج الحالية للأداء الاجتماعي: 1 الالتزامات الاجتماعية (قانونية) 2 المسؤولية الاجتماعية (المعايير الاجتماعية) 3 الاستجابة الاجتماعية (تكيفي، استباقي، وقائي) بعدها Jones (1980) أكد أن المسؤولية الاجتماعية لا يجب أن يُنظر إليها كمجموعة من المخرجات ولكن كعملية (Process). (Carroll 1979) هو أول من أعطى تسمية الأداء الاجتماعي كتلخيص للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، القضايا الواقعية التي هي سبب وجود المسؤولية الاجتماعية والفلسفة التي تستجيب من خلالها المؤسسة للقضايا الاجتماعية، مبادئ المسؤولية الاجتماعية صنفها (Carroll) إلى أربع مسؤوليات هي: مسؤولية اقتصادية/ قانونية/ أخلاقية وخيرية حيث الأولى تعني القيام بما يطلبه النظام الرأسمالي، الثانية القيام بما هو مطلوب من عموم الأطراف ذات المصلحة، الثالثة القيام بما هو متوقع من طرف الأطراف ذات المصلحة والرابعة هي القيام بما هو متمنى من الأطراف ذات المصلحة، بعدها جاء نموذج

(1985) Wartick et Cochran والذي وسع مقاربة (Carroll) بتسليط الضوء على خصوصية الأداء الاجتماعي كنتيجة للتفاعل بين ثلاثة أبعاد: مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عملية الاستجابة الاجتماعية من أجل مجابهة المشاكل الاجتماعية (مبادئ، عمليات، سياسات) وذكروا أيضا أن المسؤولية الاجتماعية هي مقاربة اقتصادية جزئية للعلاقة بين المؤسسة ومحيطها.

ثم جاء نموذج (Wood 1991) وهو تقريبا من أشمل النماذج للأداء الاجتماعي حيث تم توسيع النموذجين السابقين، وبعدها كانت بعض المساهمات في الأداء الاجتماعي وخصوصا استعمال نظرية الأطراف ذات المصلحة لفهم الأداء الاجتماعي للمؤسسة كعمل (Clarkson 1995).

وحسب (Wood) ففلسفة الاستجابة المقترحة من طرف (Carroll) لا تمثل في أي حال إيضاحا للعمليات الداخلية للمسؤولية الاجتماعية، حيث جلبت توضيحات مفاهيمية لنموذج (Carroll) كما أدمجت جوانب قابلة للقياس، حيث قامت بتجديد النماذج السابقة، فمبادئ المسؤولية الاجتماعية تتبع ثلاث طرق منطقية: مؤسساتية، تنظيمية وفردية أو شخصية، كما حددت ثلاث عمليات: تقييم وتحليل البيئة، إدارة الأطراف ذات المصلحة، إدارة الرهانات الاجتماعية. والنتائج تشمل تخفيض الآثار الاجتماعية السلبية، ووضع برامج وسياسات اجتماعية فعالة.

واستكمالا للأعمال السابقة (Clarkson 1995) يعتبر الأداء الاجتماعي كقدرة المؤسسة على تسير وإشباع رغبات مختلف الأطراف ذات المصلحة⁷⁵. والأداء الاجتماعي كان محل عدة محاولات لتشغيله على مستوى المؤسسات. وانطلاقا من أعمال (Decock et Good 2001) يمكن أن نميز خمس فئات من مقاييس الأداء الاجتماعي للمؤسسات⁷⁶: فحص وتحليل محتوى التقارير السنوية للمؤسسات، مؤشرات التلوث، مؤشرات سمعة المؤسسة، الدراسات من خلال الاستقصاءات والاستبيان، المعلومات الصادرة عن طريق منظمات مختصة.

2- نظرية قيمة المساهمين (نموذج المساهم)

هذه النظرية أو هذا المدخل له رؤية خاصة في تفسير علاقة المؤسسة والمجتمع، حيث ترى هذه النظرية أن المسؤولية الوحيدة للمؤسسة هي تعظيم الأرباح للمساهمين، وهذا الاتجاه في المسؤولية الاجتماعية والذي ظهر كنفذ للاتجاه الذي يرى مسؤوليات أوسع للمؤسسة تصدره الاقتصادي الشهير (M. Friedman) ولقد تم إدراج مفهوم المسؤولية الاقتصادية في مختلف نماذج المسؤولية فيما بعد، فرغم معارضة (M. Friedman) إلا أنه ساهم في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وفتح النقاش حول علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة وهذا الاتجاه من التفكير لا يتقدمه البروفيسور (M. Friedman) وحده، فقبل تقريبا الخمسينيات كان هذا النموذج أي السعي لتعظيم قيمة المساهمين يعمل بدون عوائق واضحة في إطار النظام الرأسمالي، لكن مع تغير المعطيات الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية وتغير طبيعة المؤسسات بدأ السعي لمحاولة إعادة فهم غاية وجود المؤسسة، كيفية الحد من تكاليفها الاجتماعية، ومساءلتها مع تنامي الحركات الاجتماعية، ومع هذا هناك من بقي يدافع عن وجهة نظر (M. Friedman) حتى اليوم كالأستاذ⁷⁷ Michael C. Jensen (2001) والذي يرى أن المؤسسة لا بد أن يتم تركيزها على تعظيم القيمة كهدف محوري، وقدم انتقادات لنظرية الأطراف ذات المصلحة، ورفض فكرة المقارنة والتفريق بين

⁷⁵- FRIMOUSSE S. et al. (2006). La Performance sociale et la légitimité institutionnelle, 27^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité. Tunis. P: 05.

⁷⁶- Decock-Good, C. (2001). L'engagement mécénique des entreprises: mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 4(4), 29-57. P: 30-33.

⁷⁷- JENSEN, Michael C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business ethics quarterly*, 12(02). 235-256.

اتجاهين، اتجاه تعظيم القيمة واتجاه إدارة الأطراف ذات المصلحة، وأوضح أن الإشكالات الاجتماعية والاهتمام بعدة أطراف ذات مصلحة والبحث على ما هو سيء وما هو جيد، جعل المؤسسة والمدراء في حيرة من أمرهم حول القدرة على تحديد وإدارة المتطلبات المختلفة والمتنافسة للأطراف المؤسسة للمؤسسة، وأوضح أن عدة أهداف تعني عدم وجود هدف، ويرى أن هذا سيؤدي بالمؤسسة إلى الفشل في تحقيق استمراريته وضمان وجودها، ويرى أن المؤسسة لا بد أن تلتفت حول غاية واحدة وهي تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة في الأمد الطويل ومن ثم محاولة فهم المتغيرات التي تساهم في ذلك وكيفية تدعيم العملية، مع المحافظة على فهم رغبات الأطراف ذات المصلحة والمكونة للمؤسسة.

أيضا في نفس اتجاه تعظيم قيمة المساهمين ظهر تيار فكري يحاول التوفيق بين المسؤولية الاجتماعية وتعظيم قيمة المساهمين، فمثلا (P. Druker (1984 يقول: " أن المسؤولية الاجتماعية الملائمة هي ترويض التتين، أي تحويل الشكل الاجتماعي إلى فرص وفوائد اقتصادية، إلى قدرات منتجة، إلى كفاءات إنسانية، إلى عمل بأجور جيدة، إلى ثروة" ولقد ظهرت الكثير من الأعمال التي تؤيد هذا الاتجاه كالمصلحة الذاتية، التسويق المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية، ربط العمل الخيري بالمزايا التنافسية، استراتيجيات قاعدة الهرم الاقتصادي التي تهدف في نفس الوقت لخدمة الفقراء وتحقيق الربح....واليوم هناك شبه إجماع أن إشباع بعض المصالح الاجتماعية يساهم في تعظيم القيمة للمساهمين، ومعظم المؤسسات الكبيرة تهتم بالمسؤولية الاجتماعية، وحتى (Jensen) كما ذكرنا قبل قليل اتبع هذا الاتجاه، وتم أيضا تقديم مفهوم آخر وهو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية، والذي يهتم بالبرامج، العمليات والسياسات التي تضعها المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية والتي تعود على المؤسسة بفوائد جوهرية، فهناك مستوى مثالي للمسؤولية الاجتماعية والذي يتم تقديمه بالثأئية تكاليف- فوائد وهو ما يجعله متوافق مع فكرة تعظيم قيمة المساهمين.

ومع أن النظرية تعتبر من أكثر النظريات المستعملة واقعا كما تجد شرعيتها في القوانين، وكثير من يعتبرها أحسن نظرية لخلق الثروة في إطار المصلحة الذاتية والمنافسة الحرة، فهي محل الكثير من الانتقادات:

- ✓ الأداء الاقتصادي لا يرافق دائما الصالح العام، فأحيانا يزيد الأداء الاقتصادي ومعه نجد استغلال للعمال، استنزاف غير عقلاني للموارد وإضرار حاد بالبيئة.
- ✓ هناك انتقاد لمبدأ فعالية السوق، فالآثار السلبية للأعمال تدمر مبدأ اليد الخفية التي تكلم عنها آدم سميث، والعلاقة بين المستوى الجزئي والكلية ومنه فعالية الأسواق.
- ✓ تعظيم القيمة للمساهمين يمثل الأداء الاقتصادي على المدى القصير، كتخفيض نفقات العمال، وليس الربحية على الأمد الطويل، حيث من المتعارف اليوم أن الأداء الاقتصادي على المدى الطويل لا يكون بإهمال مصالح عدة أطراف غير المساهمين كالمستهلكين والعمال والموردون والمجتمع المحلي، كما أن النجاح الاقتصادي للمؤسسة يحتاج أكثر من المصلحة الذاتية، يحتاج إلى الثقة، إلى العلاقات الجيدة مع الإطراف ذات المصلحة والتعاون المستمر.
- ✓ أيضا في إطار مفهوم الملكية اليوم، الرأسمال ليس الأصل الوحيد ولا الرئيسي للمؤسسة، فهناك اتجاه متزايد في اعتبار الأفراد هم أهم أصل في المؤسسة.

3- النظرية المؤسسية

هذه النظرية في المسؤولية الاجتماعية وإن تم تأطيرها مؤخرًا، فهي نظرية مهمة في تفسير لماذا تتحمل المؤسسة المسؤولية الاجتماعية؟ وتحت أي شروط؟ وكيف يختلف قبول مفهوم المسؤولية الاجتماعية بين دولة إلى أخرى باختلاف العوامل المؤسسية لهاته البلدان؟ وما هي المحددات المؤسسية للمسؤولية الاجتماعية؟

هاته النظرية تعتبر المؤسسة كمؤسسة اجتماعية (Institution social) في خدمة الإنسان قبل كل شيء، وترى أن المؤسسة تعمل ضمن محيط وظروف مؤسسية تؤثر بالإضافة لعوامل أخرى في سلوك المؤسسة نحو تبني المسؤولية الاجتماعية.

Jones (1999) حدد محددات المسؤولية الاجتماعية على عدة مستويات وهي كما يلي⁷⁸:

1- المستوى الاجتماعي-الثقافي (Socio-Cultural): حيث أشار هنا الباحث عن على هذا المستوى أول الإشكال الأول هو كيفية انتشار الخطاب الرأسمالي في البيئة الاجتماعية والنظام المعياري (Normative System) حيث بعض منها يكون أكثر تشجيعاً للمسؤولية الاجتماعية، والبعض العكس، حيث يرى أنه يمكن التمييز بين النظام الرأسمالي التقليدي الغربي ذو توجه تعظيم الربح للملاك وسماء الباحث برأسمالية حقوق الملكية، ونظام رأسمالي بديل في تطور مستمر يسعى لاحتواء المخرجات السلبية وترقية إدارة الأطراف ذات المصلحة وسماء الباحث برأسمالية الأطراف ذات المصلحة، وقدم فرضية أن التوجه لإدارة الأطراف ذات المصلحة يكون أكبر لما يكون خطاب المسؤولية الاجتماعية طاغيا وشائعا في النظام الاجتماعي-الثقافي.

2- المستوى الوطني (National): الباحث يأنه على هذا المستوى هناك عدة مؤثرات في تحمل المؤسسات المسؤولية الاجتماعية، وتتضمن مستوى التحضر أو التطور والنمو الاقتصادي لبلد معين والترتيبات المؤسسية التي يمتلكها، فكلما كان البلد متطورا كلما كان خطاب المسؤولية الاجتماعية أكثر شيوعا، وهذا يمكن فهمه بوضوح بوجود وتعزيز التشريعات والمعايير الوطنية في مجالات حماية البيئة وأمن العمال، والتي تتغير نظاميا وفق مستوى تطور البلد، كما أنه معقول أن المجتمع يسعى أولا لتحقيق الحاجيات الأساسية لأفراده كالغذاء واللباس والتعليم ثم يتم البحث عن الكماليات أو استدامة البيئة أو رفاهية أماكن العمل... وأشار الباحث أيضا أن الترتيبات المؤسسية لبلد ما والتي سماها Rawls (1993) الهيكل أو البنية القاعدية في السياسة، القانون، الاقتصاد والأسرة، هي التي تعكس فيما بعد أنشطة الأفراد والجماعات في مجتمع ما، كما أن التغيرات في هذه الترتيبات يكون له الأثر العميق على ثقافة الأعمال لبلد ما، والطريقة التي تتشكل بها الأدوار الاجتماعية للملاك، المدراء، العمال، المستهلكون والمواطنون.

الترتيبات المؤسسية لبلد معين يمكنها إما أن تُزقي المسؤولية الاجتماعية أو تثبطها وتعزلها، وفرض الباحث الفرضية التالية: وجود إدارة للأطراف ذات المصلحة ترتبط إيجابا بمستوى التطور (التنمية) الاقتصادية لبلد ما.

3- الصناعة (Industry): أشار الباحث هنا على تأثير الصناعة وثقافة الصناعة عن انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فبين مثلا أن نوعية القطاع يؤثر في المسؤولية الاجتماعية حيث **القطاع الأولي** والذي يشمل عادة الصناعات الاستخراجية والزراعة يتعامل مباشرة مع الموارد الأولية والبيئة وأهم الأطراف ذات المصلحة بجانب الملاك والدائنين نجد البيئة، وهذا القطاع عادة محل مساهلة شديدة نتيجة الحوادث البيئية الكبيرة، **القطاع الثانوي** والذي يشمل تحويل الموارد الأولية إلى منتجات نهائية أو وسيطة من خلال العملية الصناعية والإنتاجية، وأهم الأطراف ذات المصلحة هنا نجد العمال، الموردون، المستهلكون، (قطاع السيارات والإلكترونيك) وهي تشمل المؤسسات الأكبر وأكثر كثافة في الرأسمال، ولا نستغرب أنها محل ضغوط مجموعات كثيرة من الأطراف ذات المصلحة كما أن

⁷⁸- Jones, M. T. (1999). The institutional determinants of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 163-179.

هذا القطاع هو الأكثر قصدا للدراسات الميدانية للمسؤولية الاجتماعية، أما القطاع الثالثي وهو القطاع الخدمي ويشمل المستشفيات والفنادق والنقل والبنوك وأهم طرف ذات مصلحة هنا هم العاملون، وهذا القطاع يحتوي أكثر كثافة لليد العاملة. جانب تحليلي آخر هو ما إذا كانت الصناعة موجهة لإنتاج منتجات استهلاكية أو صناعية حيث نجد الأولى تكون أكثر حساسية للمسؤولية الاجتماعية لارتباطها بالمستهلك وحمانيته وصحته..ولقد طرح الباحث الفروض التالية:

وجود إدارة الأطراف ذات المصلحة يكون أكثر وضوحا في القطاع الثانوي، في الصناعات ذات المنتجات الاستهلاكية، في الصناعات الرفيعة (كالبتروك مثلاً) وجود إدارة الأطراف ذات المصلحة يكون أكثر وضوحا في الصناعات شديدة المنافسة، وجود إدارة الأطراف ذات المصلحة يكون أكثر وضوحا في الصناعات الياقة.

4- مستوى المؤسسة: عدة خصائص للمؤسسة تبدو أن بالإمكان ربطها بالمسؤولية الاجتماعية ك: عمر المؤسسة، حجمها، إستراتيجيتها التنافسية، هيكل الملكية...وطرح الباحث بعد أن تناول علاقة كل خاصية بالمسؤولية الاجتماعية بعض الفرضيات وهي زيادة احتمال وجود إدارة للأطراف ذات المصلحة (المسؤولية الاجتماعية) في المؤسسات الياقة (الأصغر سناً) والمؤسسات الأصغر حجماً وكذلك يزيد الاحتمال في المؤسسات التي تتبع استراتيجيات التميز....كما ركز دائما على مستوى المؤسسة على أهمية ملائمة قيم المدراء مع المسؤولية الاجتماعية.

في سنة 2006⁷⁹ و 2007⁸⁰ قدم (Campbell) نظرية مؤسسية لتفسير لماذا تتبنى المؤسسات المسؤولية الاجتماعية، حيث تعرض للخصائص المؤسسية التي في ظل تواجدها المؤسسة يترجح وتساعد في سلوك المؤسسة سلوك مسؤول اجتماعياً، وقد حدد الشروط أو الظروف المؤسسية التي تؤثر على المسؤولية الاجتماعية . إضافة للشروط غير المؤسسية التي تؤثر على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كالأداء المالي للمؤسسة . وقد لخصها كما يلي:

المؤسسات يترجح أن تنشط وتتصرف بطرق مسؤولة اجتماعياً:

- إذا وجد هناك دولة تمتلك قوانين وتنظيمات قوية ومنفذة بشكل جيد، هذا يسهل توجيه سلوك المؤسسة خصوصاً إذا كانت هذه التشريعات مبنية مروراً على عملية حوار بين المؤسسات والحكومات والأطراف ذات المصلحة
- إذا وجدت أنظمة ضبط وتنظيم داخل الصناعة، فاللوائح والتنظيمات لا تقتصر فقط على الدولة ولكن أيضاً على الصناعة، وهذا لتفادي تدخلات أو عقوبات الدولة، أو تفادي أزمات واسعة داخل الصناعة، ولتعزيز الحوكمة داخل الصناعة.
- إذا وجد هناك منظمات خاصة مستقلة، والتي تتضمن المنظمات غير الحكومية، منظمات الحركة الاجتماعية، المستثمرين المؤسسيين (Institutional Investors) والإعلام في محيط المؤسسات لمراقبة ومتابعة سلوكها أو إن استدعى الأمر التعبئة لتغيير هذا السلوك.
- إذا كانت المؤسسات تنشط في محيط أين تكون النداءات المعيارية لمثل هذا السلوك اجتماعياً يتم ترسيخها في مؤسسات كجامعات الأعمال، والمقالات العلمية، والمؤسسات التعليمية الأخرى والتكوينية والتحسيسية التي يشترك فيها المدراء وأيضاً انتشار المؤتمرات للتحسيس بالسلوك المسؤول اجتماعياً للمؤسسات...

⁷⁹- CAMPBELL, John L. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 2006, vol. 49, no 7, p. 925-938.

⁸⁰- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.

- إذا كانت المؤسسات تنتمي لنقابات أو جمعيات مستخدمين، هذه الجمعيات والاتحادات قد تسهل عملية تنظيم وتوعية وتوجيه جهود المؤسسات لتحمل المسؤولية الاجتماعية.
- إذا كانت المؤسسات ملتزمة في حوار مؤسس مع الاتحادات، العمال، المجتمعات المحلية، المستثمرين والأطراف ذات المصلحة الأخرى.

في إطار نفس النظرية المؤسساتية حاول (D. Matten, J. Moon (2008) تحليل اختلاف قبول وواقع المسؤولية الاجتماعية من مكان لآخر، ولقد درسا كل من الولايات المتحدة وأوروبا مع إمكانية توسيع النتائج للمناطق الأخرى، وبلورا ما يُعرف بالمسؤولية الاجتماعية الضمنية هذا الشكل تواجد في أوروبا في البداية والتي بدأت مؤخرا تتوجه إلى الشكل الصريح للمسؤولية الاجتماعية مع ظهور مفهوم العولمة وتزايد التشريعات والمعايير وانتشار المؤسسات المتعددة الجنسيات، أما في أمريكا فمفهوم المسؤولية الاجتماعية حملت شكلا صريحا منذ ظهورها، ولقد فسر هذا الباحثين بتطور أنظمة الأعمال الوطنية من مكان لآخر، كما أن المسؤولية الاجتماعية ظهرت بشكل صريح في الدول التي لا تتدخل كثيرا الحكومات في تحميل المؤسسات ودفعها للمساهمة في بعض القضايا الاجتماعية، كأمريكا فالمفهوم جاء لردم هذه الفجوة، وهذا النظام يشمل: النظام السياسي، النظام المالي، النظام التعليمي ونظام العمل، النظام الثقافي. كما قدما الباحثين أسباب توسع مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل صريح بشكل عالمي، والذي يرتبط بتطور أنظمة الأعمال الوطنية والإطارات المؤسساتية والتي تمنح للمؤسسات فرصا وحوافز في تبني السلوك المسؤول اجتماعيا بطريقة مؤسسة وشرعية في أنشطتها، ولقد قدم الباحث ثلاث صيرورات التي تتناول كيف إن نظام إضفاء الطابع المؤسسي الجديد (New Institutionalism) يشرح كيف أن المسؤولية الاجتماعية الصريحة كسبت زخما كمفهوم إداري جديد، وهي: التماثل القسري (Coercive Isomorphism) من خلال القوانين، القواعد والمعايير التي أعطت شرعية لممارسات إدارية جديدة، بالموازاة ظهر ما يعرف بالضبط الذاتي والمبادرات الطوعية خصوصا مدونات السلوك والخطوط الإرشادية الصادرة عن هيئات كالأمم المتحدة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، المنظمة العالمية للعمل، بالإضافة لاحترام بعض المعايير البيئية ك: (ISO 14000) وخريطة الإدارة والتدقيق الايكولوجي . عادة بدافع ومتطلبات سلسلة التوريد . أيضا نمو ما يعرف بمؤشرات الاستثمار المسؤول اجتماعيا.

عمليات المحاكاة أو التقليد (Mimetic processe) معروف في بيئة الأعمال أن المدراء يعتبرون ممارسات بأنها شرعية إذا كانت أحسن الممارسات في الصناعة، وبالتالي شأنها شأن مثلا إدارة الجودة، إعادة الهندسة... المدراء يمتلكون توجه تبني المسؤولية الاجتماعية نظرا لشيوعها وإتباع المؤسسات الكبرى.

الضغوط المعيارية (Normative pressures) وهي الضغوط المتعلقة والمتزايدة من الجهات التعليمية أو المهنية التي تضع معايير المسؤولية الاجتماعية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تزايد التخصصات في الجامعات الخاصة بالأعمال المهتمة بالمسؤولية الاجتماعية وزيادة مكاتب الاستشارة هي عوامل لظهور المسؤولية الاجتماعية الصريحة.

نعرضنا للنظرية للمؤسساتية كتفسير لاندماج المؤسسات في عمليات المسؤولية الاجتماعية، نضيف له كما تُشار إليه الأبحاث قبل تناول العوامل المؤسساتية، وهي العوامل الاقتصادية (المقاربة العقلانية) والعوامل الأخلاقية (المقاربة الأخلاقية). (Campbell) قدم اقتراحين بالنسبة للظروف والعوامل الاقتصادية وهي: الأول هو أن المؤسسات يترجح أن لا تنشط بطريقة مسؤولة اجتماعيا عندما تعاني نسبيا من ضعف في أدائها المالي وعندما تنشط أيضا في بيئة اقتصادية غير صحية نسبيا أين الإمكانية لتحقيق ربحية قصيرة المدى هو أمر محدود، والثاني أن العلاقة بين

المنافسة وتبني المسؤولية الاجتماعية هي علاقة محدبة (Curvilinear) أي يرجح عدم توجه المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية في حال ما إذا كانت المنافسة شديدة جدا أو ضعيفة جدا.

4- نظرية الأطراف ذات المصلحة

هناك شبه إجماع لدى الباحثين أن نظرية الأطراف ذات المصلحة هي من أهم الإطارات الملائمة لتشغيل وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية، حيث تمثل إطارا عمليا لتحمل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وذلك بتحديد الأطراف التي تكون المؤسسة مسؤولة اتجاههم.

النظرية تمثل قاعدة لتحليل تلك المجموعات التي يجب أن تكون المؤسسة مسؤولة اتجاهها. كما وصف (1984) Freeman المؤسسة كمجموعة من الارتباطات بين لأطراف ذات المصلحة والتي يحاول المدراء تسييرها. التعريف الكلاسيكي ل: (1984) Freeman للطرف ذات المصلحة هو "أي شخص أو مجموعة والذي يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة" وهو تعريف قاعدي في مجال الأطراف ذات المصلحة، ومع هذا عدة باحثين يرون أن التعريف واسع جدا، لأنه في الأخير كل الفاعلين الاجتماعيين يتأثرون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بأنشطة المؤسسة، وكنتيجه نشأ نقاش حول كيف ولماذا الأطراف ذات المصلحة مهمة للمؤسسة⁸¹. والأطراف ذات المصلحة عادة يتم تقسيمها وتحليلها إلى أطراف مصلحة رئيسية وأطراف ذات مصلحة ثانوية حسب تقسيم (1995) Clarkson ولقد كان أول ظهور للنظرية في مجال الإدارة الإستراتيجية من طرف (Freeman) في كتابه الرائد سنة 1984 ثم تم تناولها من عدة باحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية وعلاقة الأعمال بالمجتمع... (Carroll, Jones, Clarkson) في إطار الإدارة الأخلاقية للعلاقات مع الأطراف ذات المصلحة، (1995) Clarkson في إطار دراسته لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة، يرى أن المؤسسة تتعامل مع أطراف محددة وهي الأطراف ذات المصلحة وليس المجتمع ككل، كما يرى من الضروري التمييز بين القضايا والمشاكل الاجتماعية، ومشاكل الأطراف ذات المصلحة أثناء تعاملنا مع الأداء الاجتماعي للمؤسسة⁸². ومع تعدد اتجاهات تناول النظرية من الناحية الإستراتيجية والأخلاقية ومجال المسؤولية الاجتماعية حيث كانت النظرية غير مضبوطة نظريا، قام (1995) Donaldson بتقسيم دراسات ونظريات مقارنة الأطراف ذات المصلحة إلى 3 مقاربات أو مجموعات من النظريات، حيث يرى الباحث أن النظرية سواء تئولت بطريقة صريحة أو ضمنية فهي لا تخرج من 3 أنواع مختلفة: وصفية/ تجريبية (Descriptives) وسيلية (Instrumental) ومعيارية (Normative). الوصفية تمس النظرية لما نتكلم، تشرح وتصف كيف يسلك أو يتصرف مدراء المؤسسات في الواقع أو في الحقيقة (اتجاه الأطراف ذات المصلحة) والوسيلية تهدف إلى وصف ما سيحدث إذا تصرف المدراء بشكل معين، والمعيارية فهي تتناول الجوانب الأخلاقية والفلسفية للسلوك، وباختصار النظريات تجيب بالترتيب على الأسئلة التالية: ماذا يحدث؟ ماذا يحدث إذا؟ ما الذي يجب أن يحدث؟⁸³ وبعدها جاءت كثير من الدراسات التي تركز في كل نوع من هذه النظريات، سواء من الناحية المعيارية وأصول إدارة الأطراف ذات المصلحة الأخلاقية والمعيارية والفلسفية أو وصفية تجريبية لمعرفة سلوك المسيرين فعلا وأهم الدوافع والعوائق من أجل إدارة الأطراف ذات المصلحة أو وسيليه والتي تهتم بدراسة علاقة إدارة الأطراف ذات المصلحة بأداء المؤسسة. (Ronald K. Mitchell ET al.1997) قدموا نظرية تحاول معالجة نقصين هامين في النظرية، من جهة

⁸¹- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283. P: 265.

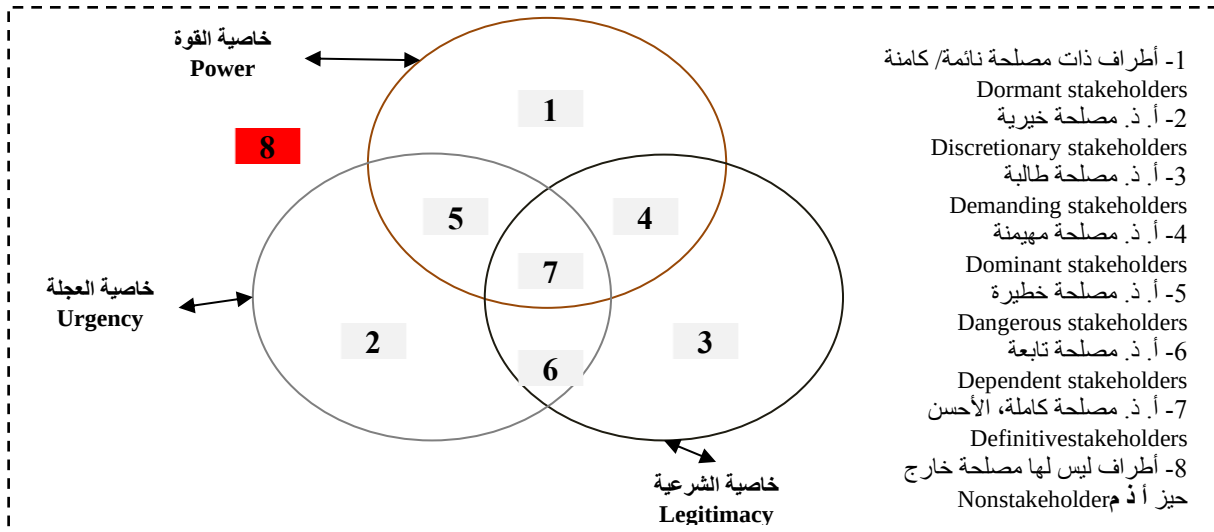
⁸²- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

⁸³- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437.P: 406.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تعريف وتحديد الأطراف ذات المصلحة إذ هناك عدة تعريفات للأطراف ذات المصلحة باعتماد عدة معايير ولكنها غير شاملة فمثلا تعريف (Freeman) المعتمد على التأثير يجعل عدد الأطراف ذات المصلحة كبير جدا، ومن جهة أخرى لا توجد إجابة من هم الأطراف ذات المصلحة الذين نتعامل معهم بما أن إشكالات الإدارة كثيرة ولا يمكن الاستجابة لكل الأطراف ذات المصلحة، فلماذا كانت الدراسة تدعيم لنظرية التعريف (Theory of Identification) و الحاجة لنظرية أهمية الأطراف ذات المصلحة (Theory of salience) (التي تشرح لماذا وللمن؟ المسيرين يجب أن ينتبهوا فعلا) ولقد قدم الباحث ثلاث خصائص يتم من خلالها تعريف الأطراف ذات المصلحة وهي: القوة (Power) (قوة التأثير على المؤسسة) الشرعية (Legitimacy) (شرعية علاقة الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة) العجلة أو إلحاح الطلب (Urgency) (عجلة وضرورة مطالب الطرف ذات المصلحة على المؤسسة) وانطلاقا من هذا التصنيف لتعريف الأطراف ذات المصلحة بنى الباحث وحدد تصنيفا لمختلف المجموعات المهمة للمؤسسة والمسيرين، وحدد من خلالها 8 مجموعات من الأطراف ذات المصلحة، كما سيوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): أنواع أصحاب المصالح "توفر خاصية، خاصيتين أو ثلاث خواص"



Source: Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886. P: 874.

وغالبية دراسات المسؤولية الاجتماعية عادة ما تستعمل النظرية كإطار للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وكما تستعمل بقوة في الأطارات العملية الشاملة لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية التي سنتناولها في المطلب الموالي، عادة نجد الجدل في نظرية الأطراف ذات المصلحة يساهم في تدعيم دراسات المؤسسات في المجتمع ويتناول القضايا الأخلاقية في الجانب المعياري لنظريات الأطراف ذات المصلحة وفي جانب خاصية الشرعية. كما أن نظرية المسؤولية الاجتماعية تستعمل بقوة في مختلف الأطارات العملية الشاملة لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية كما سنراه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: استراتيجيات وإدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المقاربة الإستراتيجية التقليدية للمؤسسة تركز كثيرا على بيئة المؤسسة، الضغوطات المتأتمية من المنافسة والأطراف ذات المصلحة.

القرارات الإستراتيجية، تكون غالبا مبينة على عدة أبعاد ومتطلبات مختلفة والتي تكون مبدئيا غير متوافقة. ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في نظام تسيير كان يسيطر عليه الطابع المالي والاقتصادي فتح مجالات جديدة وفرص جديدة كما وجدت قيود ومخاطر جديدة على المؤسسات، ولكن لم تغير بشكل جوهري العملية الإستراتيجية.

أدوات التحليل الاستراتيجي الكلاسيكية ك: SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) و: MRC (حركية الموارد والكفاءات) يمكن استعمالها لتحديد مختلف الاستراتيجيات وديناميكيتها.

استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية تعتمد غالبا على تحقيق التوافق بين أداء المؤسسة والقيمة التي تخلقها للأطراف ذات المصلحة ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، كما يمكن أن تكون إستراتيجية المؤسسة بطابع مؤسستي للحصول على الشرعية من طرف المجتمع.

وعليه يمكن أن نميز الاستراتيجيات الأساسية والتي تسعى لتقريب فعلي بين أهداف، طرق وهياكل المؤسسة مع القيم الاجتماعية، واستراتيجيات شكلية تهدف لقبول سلوك المؤسسة في المجتمع بدون تغييرات جوهريّة.

الفرع الأول: رهانات وحدود تبني المؤسسات لاستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

1- استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية رابح/ رابح: حالة الأعمال للمسؤولية الاجتماعية

إدماج رهانات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وفق هذا التيار الفكري ترى أنه لا يوجد تضاد بين أهداف المؤسسة والأطراف ذات المصلحة، وفي هذا الإطار المنظمات المختصة بترقية المسؤولية الاجتماعية، الخبراء، الباحثون يعرضون ما يعرف بحالة الأعمال للمسؤولية الاجتماعية ضمن ما يعرف بالمقاربة النفعية الكلاسيكية للمسؤولية الاجتماعية.

لخص (2007) M. Capron حالة الأعمال للمؤسسات في حالة تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ضمن مجموعتين من التبريرات:

- من جهة النتائج يتم تحسينها من خلال تخفيض التكاليف عن طريق الاقتصاديات الناتجة عن الفعالية بتخفيض المخاطر الصناعية والتجارية ومخاطر التعرض لعقوبات ومتابعات قانونية، تحسين الجودة، تعزيز صورة وسمعة المؤسسة (جلب الثقة) كسب وفاء العمال والمستهلكين... كل ما سبق من شأنه أن يخلق القيمة المالية والمعنوية ويجذب رؤوس الأموال، اليد العاملة الكفوة، المستهلكين الأساسيين....

- من جهة أخرى، من خلال العمليات الحصول على شرعية (السماح بالنشاط) تخصيص البيئة ببناء علاقات مستقرة مع الموردين، المساهمة في تكوين روابط اجتماعية، تطوير قدرات المؤسسة على إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، وخصوصا تطور قدرات على ابتكار وتطوير منتجات جديدة، أسواق جديدة.. كلها مجالات لترقية وتنمية كفاءات المؤسسة وإكسابها مزايا تنافسية. هاته المقاربة "حالة الأعمال" يمكن تحليلها في ضوء نظريات الإدارة الإستراتيجية المبينة على الموارد والكفاءات: هاته الإستراتيجية تنتج كفاءات أساسية والتي تمثل مورد استراتيجي يجب تسييره وتمميته.

ولقد لخص (2008) Weber, M. فوائد المسؤولية الاجتماعية (حالة الأعمال) بتحليل لأدبيات المسؤولية الاجتماعية كما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الجدول رقم (13): بعض فوائد المسؤولية الاجتماعية في أهم دراسات المسؤولية الاجتماعية.

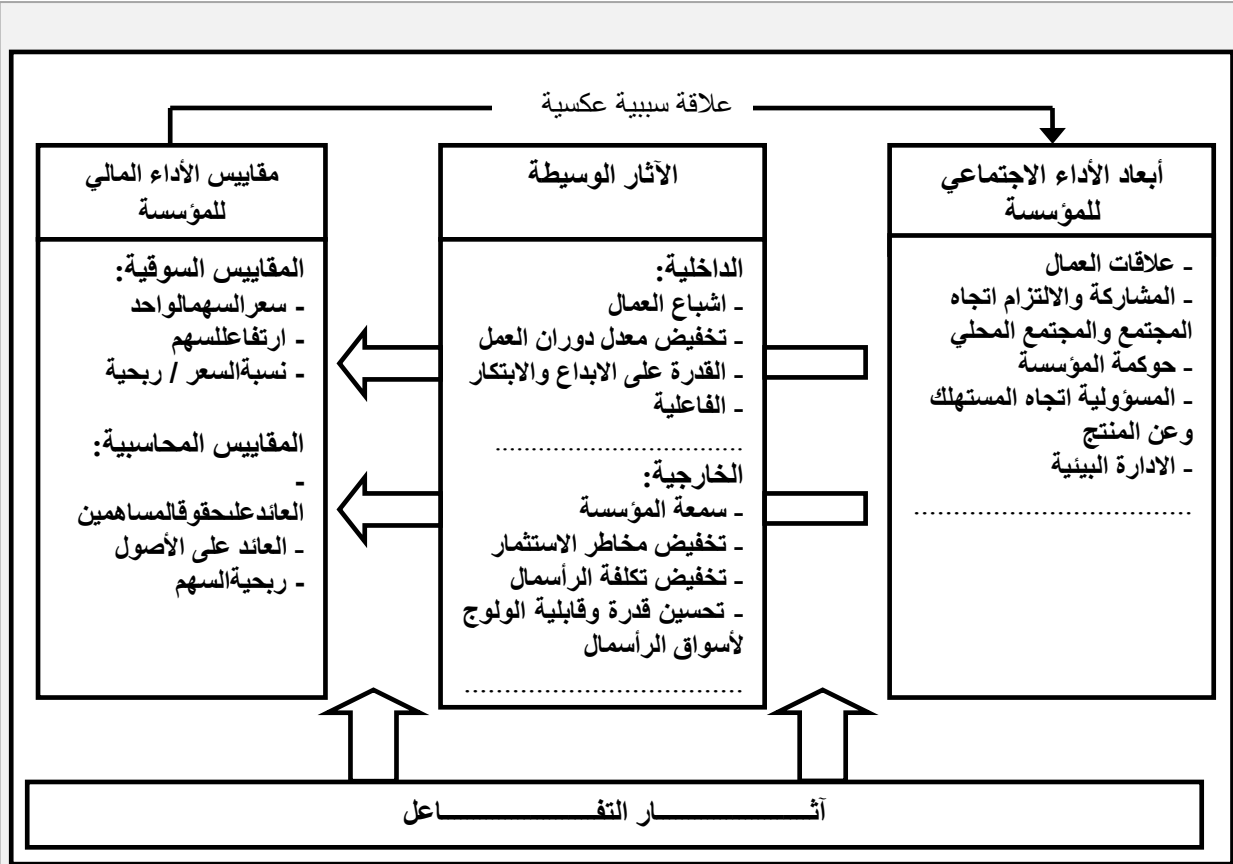
الباحث	أهم فوائد المسؤولية الاجتماعية
<i>Schaltegger & Burritt (2005)</i>	إدارة المخاطر، تخفيض التكاليف، التميز، التأثير الإيجابي على قيمة الأسهم، تحسين سمعة المؤسسة وقيمة ماركتها، استدامة الرخصة أو السماح بالنشاط.
<i>Schaltegger & Figge (2000)</i>	فوائد متعلقة بالفاعلية، التميز، مزايا ضريبية، مزايا متعلقة بالتمويل، الحد وتقليص المخاطر.
<i>Heal (2005)</i>	إدارة المخاطر، فوائد متعلقة بالفاعلية، تحسين العلاقة مع المشرعين، تحسين قيمة الماركة، تحسين انتاجية العمال، تقليص تكاليف الرأسمال.
<i>Nielinger (2003)</i>	تطوير المنتجات والأسواق، تحسين قدرات التوظيف للمؤسسة، إدارة المخاطر، تحسين صورة المؤسسة.
<i>Porter & van der Linde (1998)</i>	زيادة تنافسية المؤسسة من خلال الفوائد المرتبطة بالعمليات والمنتج، كمثال: استعمل أكثر فاعلية للموارد، تخفيض أو الحد من النفايات والضياع.
<i>Kong et al. (2002)</i>	تطوير السوق، تقليص التكاليف، الحفاظ على الحصة السوقية، الاستدامة أو حياة طويلة مدى للمؤسسة.
<i>Rondinelli & London (2002)</i>	فوائد مرتبطة بالفاعلية وتقليص التكاليف، تحسين تنافسية المؤسسة، المحافظة على الموارد، تحسين أو تلميع صورة المؤسسة، تطوير المنتجات.
<i>Hansen (2004)</i>	تحسين صورة المؤسسة مع التأثير الإيجابي على عامل جذب والحفاظ على المستهلكين، جذب اليد العاملة وتحفيزها والمحافظة عليها، القابلية إلى الرأسمال، الرخصة بالنشاط، إدارة المخاطر، التأثير الإيجابي على سعر السهم، العائد والمداخيل، انخفاض التكاليف.
<i>Bertelsmann Stiftung (2005)</i>	تحفيز العمال، تحسين سمعة المؤسسة، الاستجابة لتوقعات المساهمين، تطوير وزيادة المستهلكين.
<i>Epstein & Roy (2001)</i>	تجنب الهجمات الإعلامية السلبية، تجنب مقاطعة المستهلكين والآثار السلبية للسوق، تحفيز العمال، تحسين صورة وسمعة المؤسسة، علاقة جيدة مع المشرعين والأطراف ذات المصلحة، اقتصاديات الفاعلية وتخفيض التكاليف، قابلية أحسن إلى الرأسمال، زيادة الحصة السوقية.
<i>Turban & Greening (1997)</i>	زيادة جاذبية المؤسسة لليد العاملة الأساسية.

Source: Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261. P: 249.

فالعلاقة بين أداء المؤسسة وأدائها الاجتماعي يجب أن يكون الورقة الأولى والأساسية التي يتم استعراضها من طرف مسؤولي المسؤولية الاجتماعية من أجل إدماج فعلي لرهانات المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات المؤسسة. ولقد عرفت أدبيات المسؤولية الاجتماعية كثير من الدراسات التي تحاول دراسة العلاقة بين الأداء المالي والاجتماعي والتي رغم غالبية الدراسات التي ترى وجود علاقة ايجابية بينهم (Relation Positive) هناك دراسات أخرى لم تجد أي علاقة (Relation Neutre) وهناك من وجد علاقة سلبية (Relation Négative) ولكن هاته الأخيرة تبقى قليلة، كثير من الانتقادات الموجهة لهاته الدراسات خصوصا من ناحية المنهجية المستعملة أو من ناحية توجه الدراسات أصلا أو إغفال العوامل الوسيطة بين الأداء المالي والاجتماعي كما عرفت الدراسات عدة نقائص وصعوبات خصوصا فيما يخص القياس، وتغيب بعد الموارد البشرية في غالب الأحيان. كما أن العلاقات الإيجابية التي وجدت لم ترتقي بعد لعلاقات سببية (Relations De Causalité).

الشكل الموالي يبين نموذجا توضيحيا لعلاقة الأداء المالي والاجتماعي:

الشكل رقم (09): علاقة الأداء المالي بالأداء الاجتماعي



La Source: Schreck, P. (2011). Reviewing the business case for corporate social responsibility: New evidence and analysis. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 167-188. P:

2- حدود ونقائص حالة الأعمال للمسؤولية الاجتماعية

الكلام على حالة الأعمال للمسؤولية الاجتماعية أو تطبيق المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة هي عملية أصعب مما تبدو، حيث تصاحب هاته العملية الكثير من التكاليف ومقاومة التغيير. أحيانا الفوائد الإستراتيجية لتبني المسؤولية الاجتماعية لا تعوض تكاليفها، أيضا نجد كثير من المؤسسات الكبيرة طورت استراتيجيات بما يعرف بالتلوين الأخضر "Greenwashing" لتظهر أنها خضراء بدون عملية تغيير واقعية في قراراتها، كذلك أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر نفسها غير معنية بالمسؤولية الاجتماعية، كما أن الدراسات لم تتكلم كثيرا على تكاليف وحالات عدم التأكد على الاستثمار لهاته الأنشطة فهناك عدة مؤسسات تلغي عدة مبادرات للمسؤولية الاجتماعية لأنها تحد من تنافسيتها على الأمد القصير .. هذا على مستوى المؤسسة، على المستوى الكلي فحالة الأعمال ترى توافق بين الأبعاد الكلية الثلاث (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) حيث الأنشطة الفاضلة في البعدين الاجتماعي والبيئي تؤدي إلى نتائج اقتصادية ولم يتم تناول التوتر والانسداد وصعوبة التوفيق بين الأبعاد الثلاث.

ترقية حالة الأعمال للمسؤولية الاجتماعية والتي تبين بطريقة ما عدم وجوب ومنفعة التنظيمات المفيدة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية بسبب فوائد المؤسسة في تبني وتطوير استراتيجيات مسؤولة، إلا أن الواقع المقاربات الطوعية الملازمة لحالة الأعمال لم تمس إلا عدد قليل من المؤسسات.

عموما الاستراتيجيات الملاحظة تنتقل من تجاهل المشاكل الاجتماعية إلى الأنشطة الشكلية إلى الإدماج الفعال لبعض الأنشطة المؤقتة إلى الإستراتيجية المدمجة (Integrated Strategy).

الفرع الثاني: السلوك الاستراتيجي في مجال المسؤولية الاجتماعية

يمكن أن يتم تعريف السلوك الاستراتيجي للمؤسسة إزاء رهانات المسؤولية الاجتماعية من خلال المنفعة الاقتصادية للمؤسسة (مخاطر، فرص) ورغبة الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى وضوح أنشطة المؤسسة للإعلام وضغوط الأطراف ذات المصلحة.

الجدول رقم (14): أنواع السلوك الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية

المخاطر عالية الفرص كبيرة	المخاطر ضعيفة الفرص ضعيفة	الأداء الاقتصادي للمؤسسة ضغوط الأطراف ذات المصلحة / وضوح الرؤية للإعلام
استراتيجيات استباقية: من الإدماج الضعيف "إدماج ضعيف لأهداف المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية الاقتصادية" إلى الإدماج الجوهري "نحو إدماج المسؤولية الاجتماعية في جوهر الأعمال: استراتيجيات تفاعل أو استباق"	التجاهل، مطابقة ضعيفة أو شكلية "السلوكيات الدفاعية بين التلاعب والتجنب"	ضغوط ضعيفة وضوح ضعيف
استراتيجيات استباقية أو استراتيجيات تفاعل (نحو إدماج المسؤولية الاجتماعية في قلب نشاط المؤسسة) استراتيجيات التسوية والوفاء	استراتيجيات دفاعية: تجنب، تلاعب "السلوكيات الدفاعية بين التلاعب والتجنب"	ضغوط عالية وضوح عالي

Source: M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée, (2007, 2010), Op.cit, p: 77.

لخص الباحث (2007) M. Capron كما هو موضح في الجدول أعلاه مختلف السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسة اعتمادا على محورين، من جهة محور يتعلق بتأثير الأداء الاقتصادي للمؤسسة والذي يتأثر بدرجة المخاطر والفرص التي تتأتى من مفهوم المسؤولية الاجتماعية والقضايا الاجتماعية للمؤسسة، ومن جهة أخرى ضغوط الأطراف ذات المصلحة على المؤسسة ومدى وضوح ممارساتها أو تأثيرها بالنسبة للإعلام، وتبعاً لهذا التقسيم تظهر لدينا ثلاث سلوكيات إستراتيجية للمؤسسة، نعتبرها نحن أنها ليست علماً دقيقاً، ولكن هي مستنبطة من ملاحظة ودراسات الباحث الكثيرة حول الموضوع وهي:

- السلوك الدفاعي بين التلاعب (Manipulation) والتجنب (Evitement): هذه الاستراتيجيات تقوم بها المؤسسات من أجل تجنب أو التحكم أو التأثير في الضغوط المؤسسية والإعلامية عليها، فهناك مؤسسات لا تقوم بأي شيء وتظهر كأنها غير معنية تماماً بقضية المسؤولية الاجتماعية، هذا الأمر غير ممكن بالنسبة للمؤسسات التي تنتمي للبورصة أو التي هي محل مراقبة إعلامية أو مسائلة شديدة، وبالتالي تحاول هذه الأخيرة تحويل صورة غير المطابقة إلى صورة مطابقة من خلال عدة أنشطة مظلمة سواء من خلال توجيه الإعلام والتواطؤ مع الحكومات خصوصا في الدول النامية، أو قيام بأنشطة في ظاهرها مسؤولية اجتماعية ولكنها في الحقيقة وسائل لتغطية الحقائق: كالشاركة في لجان إعداد معايير اجتماعية أو إعداد مدونات سلوك لكنها لا تخضع للفحص أو نشر معلومات في تقاريرها ومواقعها لإبعاد الاهتمام أو تتبع استراتيجيات ما يعرف بالتلوين الأخضر (Greenwashing) والتي تُعرف: "بنشر معلومات مضللة من أجل منح صورة للمؤسسة لدى الرأي العام كمؤسسة مسؤولة اجتماعياً" ومع هذا فالمؤسسات التي هي محل ضغوط كثيرة وأنشطتها تؤثر جدا في المجتمع لا يمكنها الاستمرار في هذا النهج ولهذا نلاحظ مؤسسات

تتبنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه أطرافها ذات المصلحة بدرجات متفاوتة من مؤسسة لأخرى. وهنا هناك مؤسسات تطور استراتيجيات منفصلة للمسؤولية الاجتماعية عن مجال نشاطها خصوصا بالعمل الخيري....وهناك من تطور استراتيجيات مدمجة نوعا ما في نشاطها الأساسي.

-إدماج ضعيف لأهداف المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية الاقتصادية للمؤسسة:هاته المؤسسات تبدي انشغالات بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة برسم سياسات داخلية وخارجية في تعاملها مع الأطراف ذات المصلحة والاتصال الخارجي، وتقوم بتحفيز العمال، وتندرج معظم أنشطتها في التسيير العقلاني للموارد والحفاظ على الطاقة وإعادة التدوير، عموما من الصعب التمييز بين الاندماج الضعيف والنية لتبني قوي للمسؤولية الاجتماعية ولهذا هذه الاستراتيجيات يمكن وصفها بالنامية.

-استراتيجيات الأقرص المهدئة(Stratégies De Compromis): هذه تكون عموما لما يكون نشاط المؤسسة يؤثر على الصحة، البيئة والتي تكون معلنة كأنشطة مضادة للقيم المتعارف عليها وتمس بالصالح العام، لما تصبح شرعية المؤسسة محل تساؤل والمؤسسة محل ضغوط مؤسساتية عالية، ما يجعل من الصعب على المؤسسات البقاء في إطار استراتيجيات التجاهل والتجنب، ولما يكون أخذ المؤسسة بعين الاعتبار لهذه المعطيات يؤثر مباشرة في جوهر نشاط المؤسسة، المؤسسات يمكنها أن تطور استراتيجيات الأقرص المهدئة، والتي تبحث على ربح الوقت، وحماية إلى أقصى حد ممكن المصالح الاقتصادية بتحريك حجج مختلفة كمخاطر تسريح العمال، فهي تبحث عن تأخير التشريع، مثل إستراتيجية المنتجات المخففة "allégés" لعدة منتجات كالسجائر، السكريات، الجبن..هذه الاستراتيجيات وان كان لا يمكن وصفها بالمسؤولية اجتماعيا، إلا أنها تلقى ترحيبا وقبولا اجتماعيا بالتخلص الجزئي من هذه المنتجات على المدى الطويل واختفاء هذه المؤسسات أو الانتقال لمعايير أقل ضرا.

-نحو إدماج للمسؤولية الاجتماعية في قلب نشاط المؤسسة: استراتيجيات استجابة أو استباقية: الهدف هنا هو إدماج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، حيث المؤسسات تقوم بإعادة تصور لأنظمتها الإدارية وتصور لوظائفها وتصميم لمنتجاتها بشكل مسؤول اجتماعيا ومستدام، فعلى المستوى الاجتماعي المؤسسة تتبنى سياسات لعدم التمييز وتوفير ظروف عمل جيدة، آمنة ومقبولة وأجور عادلة....وعلى مستوى البيئة مثلا المؤسسات لابد أن تدرس جيدا منتجاتها ودورة حياة هذه المنتجات وتطورها من اجل أن تصبح أقل إضرارا بالبيئة في إطار ما يُعرف بالتصميم الايكولوجي⁸⁴(Eco-Conception) دائما في إطار التنمية المستدامة المؤسسة لابد أن تقتصد في الطاقة وتشجع السياسات الداعمة لذلك.....

الفرع الثالث: أدوات وهياكل من أجل الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

إدماج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المؤسسة (بغض النظر عن درجة الإدماج) يستدعي ولا بد تغييرات وتعزيزات في أنظمة إدارة المؤسسة، وهذه التغييرات يمكن أن تشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أو ممارسات ووظائف المؤسسة وخصوصا نظام قيادة الأداء ونظام المعلومات في المؤسسة وعملية إدارة المخاطر. وسنتعرض لكل ذلك باختصار فيما يلي:

1- التأثير على وظائف المؤسسة: التكلم على إدماج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المؤسسة معناه التكلم عن تغيير في سياسات المؤسسة اتجاه الأطراف ذات المصلحة والذي يترجم بأهداف بأبعاد أكثر أخلاقية وأكثر توجه اجتماعي لدى الوظائف التي تكون مطالبة بالمساهمة في بناء هاته الأهداف باعتبارها خبيرة في مجالها والسهر على

⁸⁴- ومعناه أنه أثناء تصميم المنتج يتم البحث عن تجنب آثاره السلبية على البيئة.

تنفيذها، ويمكن أن نجد في أدبيات الموضوع كثير من الدراسات التي تناولت دور وظائف المؤسسة في التسيير المسؤول اجتماعياً، كتسيير الموارد البشرية كما هو في دراستنا.

2- التأثير على نظام قيادة الأداء ونظام معلومات المؤسسة: إدماج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على مراقبة التسيير في المؤسسة ونظام معلومات المؤسسة وذلك لعدة اعتبارات، فأهداف جديدة تستدعي تغيير في نظام معلومات المؤسسة، وذلك من وجهين حسب أدبيات الموضوع، أولاً المحاسبة الاجتماعية وكل ما يتعلق بحساب تكاليف الاستثمارات الاجتماعية، التكاليف الخفية والتكاليف الكلية للمنتج أخذاً بعين الاعتبار الآثار البيئية والاجتماعية، ولأن المحاسبة الاجتماعية تهتم فقط بالنتائج في حين قيادة عملية المسؤولية الاجتماعية تحتاج إلى استباق وتقييم للأداء مبني على مؤشرات أداء غير مالية، فنجد ثانياً مؤشرات الأداء غير المالية ولوحات القيادة، وهنا يمكن الإشارة لعدة مقاربات وآليات طورت لقيادة الأداء الاجتماعي في المؤسسة كبطاقة الأداء المتوازن، بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، نموذج نافيفاتور سكانيديا ونموذج بريزم... وهي كلها أدوات قيادة للأداء تدمج بعض أو كل الأطراف ذات المصلحة.

3- المسؤولية الاجتماعية وإدارة المخاطر: في إطار تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فالمؤسسات مع الظروف التي تعيشها من حالة عدم التأكد والعولمة والتغير السريع، تحتاج لنظام إدارة للمخاطر الاجتماعية التي يمكن أن تتعرض لها، وتبني استراتيجيات ملائمة لذلك، فهذا يدعم تماماً الإدماج السليم للمسؤولية الاجتماعية، كما يعتبر أداة لتدعيم استراتيجيات المؤسسة في التعامل مع الضغوط الاجتماعية والبيئية، وهاته المخاطر يمكن أن تكلف المؤسسة الكثير، فيمكن أن تكون مخاطر عدم مطابقة قانونية، أو مخاطر بيئية وتكاليف مباشرة وغير مباشرة، مخاطر اجتماعية كمقاطعة المستهلكين أو التكاليف الاجتماعية الخفية لسلوك العمال....

إدارة المخاطر تهدف للتحكم في المخاطر الكلية للمؤسسة بأحسن تكلفة، ويمكن الاستعانة في هذه المهمة بما يعرف بخريطة المخاطر ومجموعة من المؤشرات التي تساعد في تقليص آثار هذه المخاطر وفق منطق دفاعي.

4- التأثير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي ووفق دراسة قام بها J-P GOND وجد في الواقع ثلاث مظاهر في تغير الهيكل التنظيمي للمؤسسات، فإما أن تتبنى المؤسسات وظيفة منفصلة تهتم بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، أو توكل هذه المهام لقسم تسيير الموارد البشرية، وهناك مؤسسات توكل هذه المهمة لقسم الأمن والسلامة المهنية...

الفرع الرابع: النماذج، والإطارات الشاملة لتنفيذ وإدماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وإثارة قضية مساهمتها في عالم أعمال أخلاقي وصحي ويعمل بشكل متناغم مع المجتمع، ومع تحول رهانات التنمية المستدامة للمؤسسات ضرورة ملحة وهي المستقبل من أجل الحفاظ على استدامة الأعمال والمجتمع، زادت الأبحاث من أجل إيجاد إطارات ملائمة للمسيرين لتسهيل مهامهم في إدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وإن كانت الدراسات في هذا الشأن قليلة، ولأن عملية التغيير تمشي بوتيرة ليست سريعة خصوصاً لبعض القطاعات، هاته النماذج والإطارات العملية توفر الخطوات الأساسية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة. فالنقاش حول المسؤولية الاجتماعية مؤخراً انتقل، فلم يعد يتمحور حول ما إذا نقبل المسؤولية الاجتماعية ولكن كيف ننفذ ونحسن ونضمن استمرار ممارسات المسؤولية الاجتماعية⁸⁵.

⁸⁵- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: whether or how?. *California management review*, 45(4), 52-76. P: 8.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أولا سنقوم بعرض أهم الإطارات العملية في أدبيات المسؤولية الاجتماعية، ثم نعرض أهم العوامل الأساسية لنجاح تبني المسؤولية الاجتماعية من المؤسسات.

الجدول الموالي تلخيص لأهم الدراسات التي حاولت تشكيل إطارات عملية لتنفيذ للمسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (15): الإطارات العملية الموجودة لتصميم وتطبيق المسؤولية الاجتماعية

تعريف المسؤولية الاجتماعية	صيورة إدماج المسؤولية الاجتماعية
Cramer (2005) الباحث استعمل تعريف WBCSD للمسؤولية الاجتماعية: "التزام الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، بالعمل مع العمال، عائلاتهم، المجتمع المحلي والمجتمع بمعناه الواسع لتحسين مستوى وجودة حياتهم"	سنة أنشطة غير متسلسلة: 1- ترتيب توقعات وطلبات الأطراف ذات المصلحة 2- صياغة رؤية ورسالة أخذا بعين الاعتبار للمسؤولية الاجتماعية، ومدونة سلوك إذا وجدت الرغبة 3- تطوير استراتيجيات قصيرة وطويلة المدى أخذا بعين الاعتبار للمسؤولية الاجتماعية، واستعمالها في تطوير مخططات عمل 4- وضع نظام متابعة وتقرير 5- تقوية العملية بربطها بأنظمة إدارة وجودة 6- الاتصال الداخلي والخارجي لجهود المؤسسة والنتائج المحققة.
Khoo & Tan (2002) التزام الأعمال اتجاه المسؤولية الاجتماعية لا بد أن يتضمن كل العمال (كمثال: صحتهم، رفاهيتهم) جودة المنتجات، التحسين المستمر للعمليات، والتسهيلات للمؤسسة وفرض خلقها للربح. التنمية الصناعية المستدامة تم تعريفها "إدماج العمليات، عملية اتخاذ القرار، والاهتمامات البيئية لنظام صناعي معين يبحث عن النمو الاقتصادي بدون تخريب وهدم الموارد الأساسية والبيئة"	النموذج قائم على الإطار الأسترالي للامتياز في الأعمال (ABEF) الباحثين وضعوا 4 مراحل دورية مدمجة في إطار تحول المؤسسة من وضعها المبدئي إلى مؤسسة مسؤولة اجتماعيا، في إطار عملية تحسين مستمر: 1- التحضير (تشمل القيادة والتخطيط الاستراتيجي) 2- التحول (تشمل الأفراد ونظام المعلومات) 3- التنفيذ (وتشمل دمج عناصر الاستدامة في عمليات المؤسسة) 4- النتائج المستدامة للأعمال (وتتضمن خلاصة للاداء)
Magnan et al (2005) الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يعتبر كحد أدنى كتبني القيم والمعايير خلال عمليات التنظيمية لتقليص الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية على قضايا واهتمامات الأطراف ذات المصلحة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يتم تقييمه على نحو أفضل على مستوى وحدات الأعمال	ثمانية خطوات لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر تسويقية: 1- استكشاف المعايير والقيم التنظيمية 2- تحديد أو تعريف الأطراف ذات المصلحة ونقاط تأثيرها الأساسية 3- تحديد القضايا والإشكاليات الأساسية لكل طرف ذات مصلحة 4- تحديد معنى للمسؤولية الاجتماعية المناسب لمصالح المؤسسة 5- تدقيق الممارسات الحالية 6- تحديد أولويات مبادرات والتغييرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وتنفيذها 7- ترقية المسؤولية الاجتماعية بخلق نوع من الوعي والمشاركة من الأطراف ذات المصلحة 8- الاستفادة من التغذية العكسية للأطراف ذات المصلحة
Panapanaan et al (2003) المسؤولية الاجتماعية تشمل وتتضمن ثلاث أبعاد: الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي " وهي تتمحور حول القيام بالأعمال بطريقة مستدامة وأخلاقية، بالإضافة إلى معالجة اهتمامات الأطراف ذات المصلحة بطريقة مسؤولة"	خطوتان أوليتان حول التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، يُتبعان بخمسة أنشطة لإدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: 1- تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (تحديد أهم مجالات وحدود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة) 2- القرار إذا ما سيتم الاستمرار في إدارة المسؤولية الاجتماعية • التنظيم والهيكل التنظيمي • التخطيط • التنفيذ • المتابعة والتقييم • الاتصال والتقرير
Werre (2003) المسؤولية الاجتماعية تستعمل ضمن مفهومها العام، وتشير إلى الخيار الاستراتيجي من أجل تحمل المسؤولية على أثر الأعمال فيما يتعلق بالبعد الاقتصادي، الاجتماعي البيئي"	أربعة مراحل رئيسية في نموذج تنفيذ المسؤولية الاجتماعية: 1- زيادة وعي الإدارة العليا 2- صياغة رؤية مسؤولية المؤسسة وقيمها الأساسية 3- تغيير السلوك التنظيمي 4- ترسيخ عملية التغيير

Source: Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89. P: 39, 40.

ما يمكن ملاحظته من مختلف الدراسات وان تعددت نماذجها وخلفياتها الفكرية ما يلي:

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

- هناك اتفاق بأن تبني المسؤولية الاجتماعية هي عملية تغيير داخل المؤسسة؛
- التبني الحقيقي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية يبدأ بعملية تخطيط وتغيير أو تعديل لقيم ومعايير ورؤية ورسالة المؤسسة، ومن ثم أهدافها الإستراتيجية؛
- تبني المسؤولية الاجتماعية هي عملية إستراتيجية وتحتاج لشحن الموارد المادية والبشرية اللازمة، خصوصاً وعي المدراء ومشاركتهم وأسلوبهم القيادي؛
- الأهمية القصوى لنظام قياس وقيادة أداء لتقييم ومتابعة الأداء واتصاله وإعداد تقارير عن تطور أداء المؤسسة؛
- العملية من المستحسن بالإضافة لتتبع مراحل أي عملية تغيير (هناك نماذج في هذا الخصوص) فيجب أن تكون عملية تعلم وتحسين مستمر.
- نقطة أساسية في عملية تبني المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها هي التعريف بالأطراف ذات المصلحة وحاجتهم وأهميتهم وفلسفات التعامل معهم؛
- أهمية اتصال مبادرات وجهود المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية.
- وحسب (Asif et al, 2013) ثلاث جوانب أساسية ومتداخلة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية إدماج المسؤولية الاجتماعية :
- الحاجة لمقاربة نظامية، مخطط لها لإدماج المسؤولية الاجتماعية في عملية الأعمال؛
- نظام قياس وتقييم لعملية المسؤولية الاجتماعية، للتأكد ولضمان الرقابة والتقييم المنتظم؛
- نظام التقرير على برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للأطراف ذات المصلحة المهمة، وهذا يمكن أن يتم بطرق عدة كالتقارير السنوية، تقارير المسؤولية الاجتماعية (أو ما يعادلها)، أو كجزء من عمليات التدقيق الاجتماعي و/أو الأخلاقي⁸⁶؛

والجدول الموالي يبين لنا أهم العوامل الأساسية للنجاح في تبني المسؤولية الاجتماعية من التخطيط إلى التنفيذ إلى التقييم إلى الاستمرارية:

الجدول رقم (16): عوامل النجاح الأساسية في صيرورة (عملية) تبني المسؤولية الاجتماعية

الاستمرارية	تقييم/تحسين	تنفيذ	تخطيط	
	اعتبار الأخطاء كفرص حقيقية للتعلم وتحسين برامج وسياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة		ربط مبادرات ورؤية المسؤولية الاجتماعية مع القيم والكفاءات الأساسية للمؤسسة اضفاء الصفة الرسمية فيما يخص رؤية المؤسسة حول المسؤولية الاجتماعية عن طريق ملفات رسمية	مستوى المؤسسة
			الحصول على الالتزام الكامل للأطراف الرئيسية (المدراء، الملاك، المسيرين) تدعيم وحث انخراط ومشاركة الأطراف ذات المصلحة الرئيسية في صيرورة المسؤولية الاجتماعية	
تأكيد والتركيز على العلاقات بين السلوك التنظيمي الجديد ونجاح المؤسسة	اعتبار الأخطاء كفرص حقيقية للتعلم وتحسين برامج وسياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	التأكد وضمان أن المنظمة لديها المهارات الداخلية اللازمة للقيام بعملية التحول تدريب وتكوين العمال في كل القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	البناء على الهياكل والعمليات التنظيمية الموجودة حالياً	المستوى التنظيمي
			تشجيع المساهمات البارزة في قضايا ومبادرات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التفكير بكيفية تعكس الالتزام الطويل الأجل من المؤسسة وليس الحلول السريعة المؤقتة لبعض القضايا	

⁸⁶- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7-17.P: 08.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المستوى الإداري	خلق وإنشاء حماس ومصادقية حول برامج المسؤولية الاجتماعية (بإعطاء بصفة مستمرة معلومات مُحَيَّنة ومستجدات صيرورة المسؤولية الاجتماعية)	مكافأة الأفراد المساهمين في نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
	دور القيادة	

Source: Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Op.cit. P: 42.

المطلب الثالث: وسائل المسؤولية الاجتماعية

نتطرق في هذا المطلب لأهم وسائل إرساء المسؤولية الاجتماعية وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة والتي ترافق المؤسسة أو تُدعها المؤسسة وتبناها لمراقبتها في عملية تبني مسؤوليتها الاجتماعية وتقييم أدائها الاجتماعي. السنوات الأخيرة عرفت تطورا كبيرا في مجال المسؤولية الاجتماعية، فبالموازاة مع تطور الوسائل أو الآليات والمعايير الموجودة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، عدة ملفات ومرجعيات عالمية ومبادرات مختلفة ظهرت إلى الوجود، والتي أصبحت تعطي الخطوط العريضة والرئيسية والشاملة (Globale) لتبني مسار مسؤول ومستدام. هاته الآليات والوسائل التي أصبحت تساعد وتدفع المؤسسات لانتهاج نهج المسؤولية والاستدامة فبجانب أهميتها وفوائدها لها بعض السلبيات أيضا، كما أنها لا تغني عن الإرادة والالتزام الكلي للمؤسسة.

الموثوقية الخارجية وفعالية انخراط المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية تمر بتوفير وسائل وآليات التي تشغل الأهداف الإستراتيجية المعلنة، إسقاطها وإدماجها في نظام المعلومات والقيادة، وهي تعطي الضمان للأطراف ذات المصلحة بأن كل ما يمكن، يتم القيام به للاستجابة لتوقعاتهم، كما أن تزويد المسؤولية الاجتماعية بهاته الأدوات يزيد كثيرا من معنى وفائدة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ويعطيها أكثر شرعية وواقعية ويدعم مسار التعلم المتعلق بها.

بالإضافة للوائح والمنظمات الدولية المحلية، كثير من الآليات الخاصة (Privé) تم تطويرها والتي اقترحت للمساعدة لوضع وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات ويشمل عدة أدوات. هاته الأدوات يتم تصميمها وتطبيقها من عدة فاعلين: المدراء في المؤسسات، ولكن أيضا المستشارين وهيئات التقييس... شرعيتها أحيانا موضوع للمناقشة، وتعدد الأدوات ليس أمرا مستجدا على سوق الاستشارة والتدقيق، كثير من الارتباك يشوب هذه القضايا.

الفرع الأول: المعايير، الخطوط الإرشادية لإدارة المسؤولية الاجتماعية

الشكل الموالي يسمح لنا بمعرفة تموقعنا بالنسبة لهذه المجموعة الكثيرة والمتنوعة من الخطوط الإرشادية والمعايير وعدم الخلط بين مستويات التقييس المختلفة.

من المستحسن التفريق بين القرارات والممارسات الفعلية للمؤسسة (م: المؤسسة في الشكل) وتلك المتعلقة بالتقرير: (ت: التقرير) في أعلى الشكل؛ لأن التقرير الإيجابي لا يعني بالضرورة الممارسات والأداء الفعلي من المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية، كما لا بد من التمييز بين تدقيق الممارسات الإدارية للمؤسسة وتدقيق تقاريرها المجتمعية.

وكما هو مبين في الشكل كل مستوى فيه معايير وخطوط إرشادية للمساعدة في قيادة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (SD 21000, Iso 26000) أو للمساعدة لتحديد محتوى التقرير (GRI) وسواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى التقرير نجد هناك عدة مستويات لعملية المعايير (التقييس) Standardisation ووضوح ومصادقية المعلومات المنشورة، فنتنقل من المستوى 0 (لا توجد أي أداة للمعايرة، فقط أدوات داخلية للمؤسسة) إلى المستوى 1

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

والذي فيه يتم وضع خطوط إرشادية لمساعدة المدراء، و في المستويين 2 و 3 يتم فيها وضع معايير بإمكانها إعطاء مكان لعمليات تدقيق وعمليات تصديق (Certifications) من طرف ثالث، وهذا من أجل منح الضمان للأطراف ذات المصلحة بأن الإدارة تستجيب كما ينبغي للمرجعيات أو أن المعلومات المنشورة في التقارير هي معلومات موثوقة.

على مستوى التقرير أيضا فالحالات تختلف بين المؤسسات من مستوى 0 أين المؤسسات تنشر تقرير على أدائها الاجتماعي بطريقة طوعية وحرية (حرية في شكل ومضمون التقرير) ولها أن تحترم مبادئ وقوانين معينة كالقانون الفرنسي حول التشريعات واللوائح الاقتصادية الجديدة (NRE) إلى مستوى 1 أين المؤسسات تنشر تقرير حسب قواعد وإرشادات المبادرة العالمية للتقرير (GRI) الذي يساعد المؤسسات في إنشاء تقارير حول مسؤوليتها اتجاه الأطراف ذات المصلحة بأكثر موثوقية، ثم المستوى الثالث أين تكون هناك عملية تدقيق خارجية للتقرير كالمعيار البريطاني AA 1000 AS وهذا ما يسمح بإعطاء ضمان معقول لملائمة التقرير للمستعملين ومدى موثوقية معلومات هذا التقرير.

الشكل رقم (10): الأدوات المعيارية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية المساعدة من أجل منح الضمان

الاستثمار المسؤول اجتماعيا		أطراف ذات مصلحة أخرى	
التنقيط غير المالي		سمعة المؤسسة	
النقير = تمثيل المؤسسة			
المستوى	المرجعات أو المعايير	مجال التطبيق	المعني
2. التدقيق الخارجي للتقرير	AA1000AS ISAE 3000	موثوقية نظام المعلومات، المطابقة مع المرجعات	منتجي المعلومات والمدققون الخارجيون
1. نشر تقرير GRI	GRI	المساعدة في بناء محتوى التقرير	منتجي المعلومات
0. نشر تقرير	بشكل حر أو احترام مادة 116 من قانون NRE	منتج المعلومات ومصالح الاتصال	منتجي المعلومات ومصالح الاتصال
المؤسسة			
المستوى	المرجعات أو المعايير	مجال التطبيق	المعني
3. معايير تمنح التصديق بعد تدقيق مجتمعي خارجي	SD 21000, Iso 26000, ميزانية مجتمعية، أداء شامل (CJD)	تطبيق وتدقيق للمرجعات السابقة	داخلي: المدراء، الأفراد، شبكة الموردون، المدققون الخارجيون المعتمدون
2. التدقيق الاجتماعي والبيئي الخارجي	مرجعات ومدونات سلوك، تقييم NR1000	تدقيق المطابقة بالنسبة للمرجعات	داخلي: المدراء، الأفراد، شبكة الموردون، المدققون الخارجيون
1. المؤسسة	SD 21000, Iso 26000, ميزانية مجتمعية، أداء شامل (CJD)	الخطوط الإرشادية المساعدة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية، التشخيص الذاتي	داخلي: المدراء، الأفراد، شبكة الموردون، مستشاري المسؤولية الاجتماعية
0. المؤسسة	لا يوجد أي معيار، إجراءات، مدونات سلوك للمؤسسة	قرارات وعمليات المؤسسة	داخلي: المدراء، الأفراد، شبكة الموردون، تدقيق داخلي، لوائح وحدات المجموعة

Source: M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée, (2007, 2010), Op.cit, p: 94.

المساعدة الداخلية للمؤسسات

المؤسسات هي بحاجة للمساعدة من أجل تنفيذ استراتيجياتها في المسؤولية الاجتماعية، خاصة مع التعقيد الذي صاحب عملية قيادة الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة، وهو ما زاد من ضرورة وجود أدوات تشخيص ودلائل إرشادية موجهة لمساعدة المسؤولين في تنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما أن هاته الأدوات والدلائل توفر خاصية أخرى وهي توحيد توفير لغة مشتركة تسهل التعامل مع الموردين ومختلف الأطراف ذات المصلحة وتسمح بتعريف مقاييس الأداء.

الدلائل الإرشادية والأنظمة الإدارية هي التي من شأنها أن تساعد المؤسسات على المستوى الداخلي في إنجاح عملية تبني المسؤولية الاجتماعية، حيث نجد هناك دلائل وأدوات تساعد المؤسسات في إجراء عملية تشخيص داخلي، ونحن نعلم أن كل عملية إستراتيجية تبدأ **بالتشخيص**، والتشخيص هدفه بالدرجة الأولى تحديد المجالات التي تحتاج للتحسين بعد تحديد مجالات القوى والضعف في مجال مسؤولية المؤسسة الاجتماعية وفي هذا الإطار نذكر مثلاً الميزانية المجتمعية التي توفر مبدئياً 450 سؤالاً للتشخيص الذاتي، في إطار التشخيص دائماً هناك إرث معتبر موجود خاصة في معايير الجودة والبيئة كـ ISO 9000 ونموذج EFQM ومن بين المرجعيات الأكثر شيوعاً: دليل الأداء الشامل لـ CJD وبرنامج ديناميكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقترح من منظمة CSR Europe، من جهة أخرى أيضاً هناك دلائل لتقييس دورة إدارة المسؤولية الاجتماعية والتي تقوم عادة على عجلة دمينغ للتحسين المستمر (التخطيط، التنفيذ، الفحص، المراجعة والتحسين المستمر) وهاته الخطوات هي المفصل المشترك بين كل مرجعيات والأنظمة الإدارية (الجودة، البيئة) كما أن أنظمة ومعايير الجودة والبيئة ISO 9000 و ISO 14000 أو EMAS تمثل مرجعيات قاعدية لبناء مرجعية جديدة للمسؤولية الاجتماعية.

نجد عدة نماذج ومرجعيات معيارية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة ككل، كـ:

- **معيار (SD 21000)**: وهو دليل لأخذ بعين الاعتبار رهانات التنمية المستدامة في استراتيجيات المؤسسة والذي تم نشره في (2003)، ويعتمد على عجلة دمينغ للتحسين المستمر وهو غير قابل للتصديق شأنه شأن معيار (ISO 26000) مع تسليط الضوء على:

- أهمية القيادة

- تحديد وتصنيف الرهانات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

- مخططات العمل، أنظمة المعلومات الخارجية خاصة تلك المتعلقة باليقظة القانونية، تكوين الأفراد، وضع الإجراءات التشغيلية المناسبة وأنظمة الأداء والمتابعة من خلال المؤشرات.

- وجود متابعة مبنية على النتائج وعملية تدقيق للإجراءات تؤدي إلى أنشطة تسمح بالتحسين المستمر.

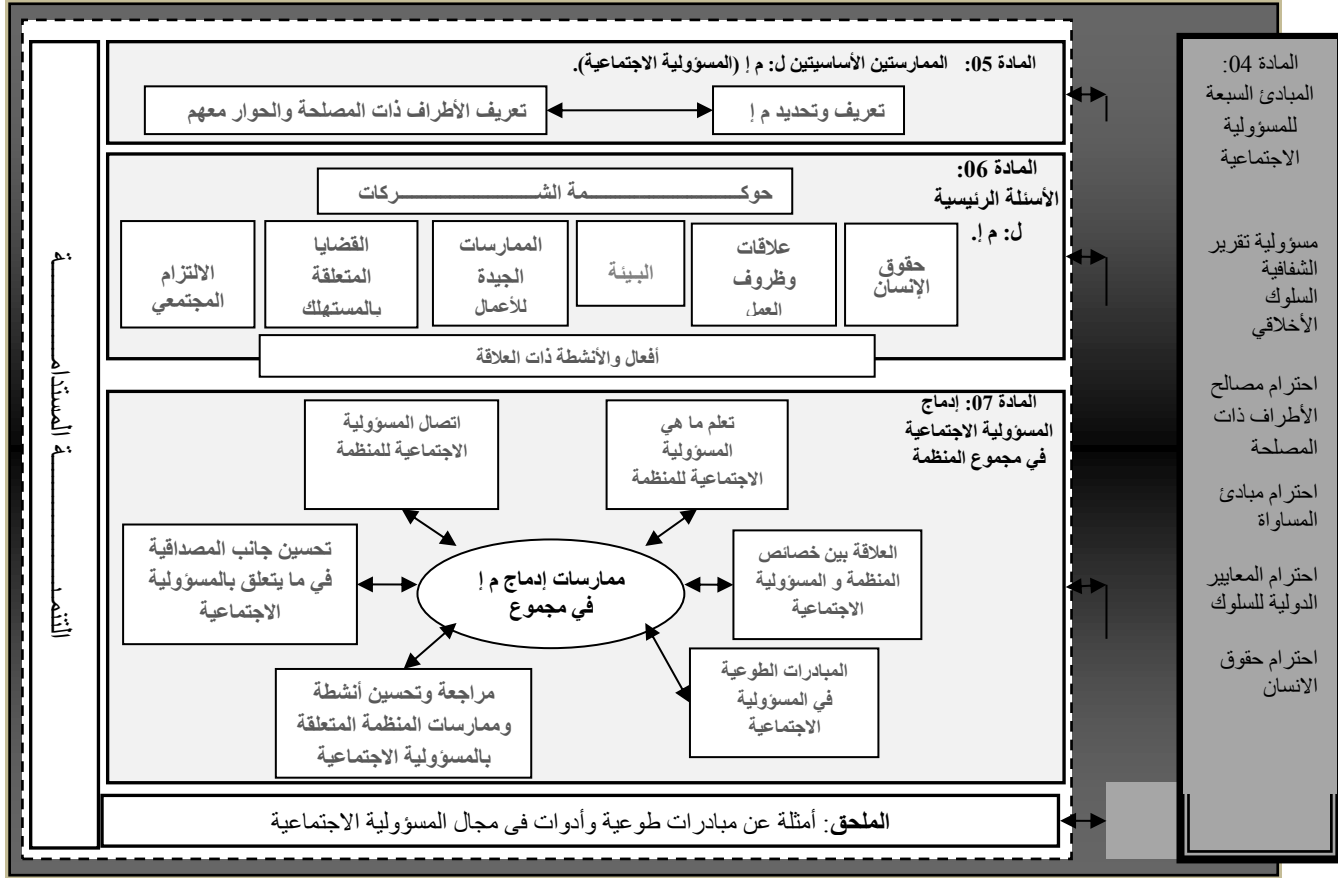
- **معيار (ISO 26000)**: وهو المعيار الأول من نوعه وهو دولي، وأتى تحت عنوان: "الخطوط الإرشادية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية" وهو ليس ككل المعايير، كما أنه استغرق مدة لإنشائه حيث شارك العديد من الأطراف ذات المصلحة (النقابات، الصناعات، المنظمات غير الحكومية، المستشارين...) ⁸⁷ بحثاً للشرعية لهذا المعيار ومحاولة لتوحيد اللغة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أكثر من 500 مستشار من أكثر من 90 بلد وحوالي 50 منظمة شاركت في إنشائه، المعيار يستعرض المبادئ والأسئلة الأساسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وكذا كيفية تطبيقه

⁸⁷- M. Heslouin, *Le Bilan Sociétal: un outil pour mettre en œuvre l'ISO 26000?*, revue international de l'économie sociale: Recma, No. 321, 2011, p: 13.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

للمنظمات كما أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسعت للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والشكل الموالي يبين محتوى المعيار.

الشكل رقم (11): محتوى معيار ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية



Source: M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée, (2007, 2010), Op.cit, p: 99.

هذا فيما يخص المساعدة (Assistance) للمؤسسة في تبني المسؤولية الاجتماعية بتوفير مرجعيات وأنظمة إدارية مختلفة، ولكن الكلام عن المساعدة وحده لا يكفي، حيث البحث أيضا عن الضمان (Assurance) أصبح ضرورة مع زيادة الحاجة لإعطاء الأطراف ذات المصلحة الضمان حول مسار المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية ما أعطى المجال لظهور ما نسميه بالتصديق والوسم الاجتماعي بحثا عن الثقة كما سنتناوله فيما يلي.

الفرع الثاني: التصديق (Certification) والوسم (Labellisation) الاجتماعي والبيئي: البحث عن الثقة

احترام المعايير الاجتماعية والبيئية لا يكون بمجرد الكلام كما أن ثقة الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة لا تتم من خلال تبني بعض المعايير الطوعية دون ضمانات، ولهذا المؤسسات وكذلك الأطراف ذات المصلحة أصبحوا يبحثون عن الثقة في هاته المعايير سواء من حيث المخرجات أو العمليات التي تتبناها واقعا المؤسسات، ومع هذا ظهر ما يعرف بهيئات مؤسساتية ومنظمات غالبا خاصة تعمل على منح المؤسسات تصديقات وأوسمة لاحتزامها مسؤولياتها في بعد أو كل أبعاد المسؤولية الاجتماعية، هاته المنظمات الخاصة والتي عددها كبير جدا تعتمد على المعايير الدولية والخطوط الإرشادية، وهي في معظمها تستمد من معايير الجودة إجراءات الضمان، وهي غالبا خاضعة لعمليات تدقيق من طرف ثالث (Partie tiers) وعموما كفاءة المدقق، وسمعه ومدى استقلاليتها عوامل فارقة في عملية التصديق. هاته التصديقات والأوسمة أصبحت ضرورية في الأعمال، من أجل تعميم أكثر ما يمكن

احترام المؤسسات للمعايير الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، والبحث دائما على الجودة واستدامة وسلامة نظام الأعمال ككل.

الفرع الثالث: التقرير (الإفصاح) عن المسؤولية الاجتماعية بين الشفافية والاتصال

التقرير عن المسؤولية الاجتماعية يمكن تعريفه بالنشر الدوري للمؤسسات لمعلومات حول آثار أنشطتها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، حيث هاته المعلومات يمكن أن نجدها مضافة في التقرير السنوي للمؤسسة أو تنفرد في تقرير خاص يدعي تقرير التنمية المستدامة أو المسؤولية الاجتماعية. ويمكن أن نجد هذه التقارير عادة على مواقع الانترنت.

الشفافية أصبحت مفهوما هاما ومرافقا لمفهوم المسؤولية، حيث لا بد من عدم الخلط بين مفهومي التقرير والاتصال، لأن هذا الأخير هي عملية تقوم بها المؤسسة لتحسين وتلميع صورتها أمام الأطراف الأخرى في حين نظرية التقرير والتي تسعى لتعزيز الشفافية وتدعيم حوكمة الشركة تقتضي نشر المعلومات الاجتماعية والبيئية بجانبها الايجابي والسلبى، وهذا أمر غير موجود لدى المؤسسات اليوم التي غالبا ما تقوم بعملية الاتصال عوض التقرير.

تطور عملية التقرير خصوصا في المؤسسات الكبيرة والمنتمية للبورصة هي ظاهرة منتشرة وفي تزايد، حيث في دراسة لأكبر (250) مؤسسة في العالم، وُجد أن نسبة تقريرها عن المسؤولية الاجتماعية انتقل من (32%) إلى (80%) بين (1999) و (2008) وهذا بسبب ضغوط تشريعية أو من المساهمين أو من منظمات وهيئات التدقيق الاجتماعي.

التقرير عن المسؤولية الاجتماعية في غالب الأحيان يمتاز بالطوعية، وهو يطرح الكثير من الإشكاليات والتساؤلات، فمن جهة صعوبات هذا التقرير كونه عملية معقدة ومكلفة للمؤسسة، من حيث صعوبة تحديد حدود وموضوع التقرير، تحديات متعلقة بنظام المعلومات الحالي...ومع هذا هناك بعض معايير للتقرير عن المسؤولية الاجتماعية أهمها وأبرزها معيار (GRI) وهو ما يسمح بتدقيق هذه التقارير وقابليتها للمقارنة، كما يقدم المعيار دعما منهجيا وخطوط إرشادية كيفية إعداد، محتوى والجهة المعنية بالتقرير. في بعض الدول كفرنسا هناك إلزامية للمؤسسات بإعداد تقارير اجتماعية كقانون التنظيمات الاقتصادية الجديدة (NRE) للمؤسسات المنتمية للبورصة والذي وسع مؤخرا ليشمل كل المؤسسات التي تزيد عمالتها عن (500) كما أضيفت نقطة مهمة وهي إلزامية تدقيق هذا التقرير من طرف ثالث، بالحديث دائما عن التدقيق لهذه التقارير نجد أيضا معيار مهم وهو معيار (AA 1000) (SA) البريطاني.

خلاصة الفصل:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في القرن (21) أصبحت وستكون التحدي الذي سيواجهه المسكرون ورجال الأعمال، بل وكل الأطراف ذات المصلحة، بمعنى المؤسسات لابد دائما أن تضمن رؤيتها واستراتيجيتها بالأبعاد الاجتماعية والبيئية بالإضافة للبعد الاقتصادي، وأن تدرس ووتقيم وتقوم آثار أنشطتها على المجتمع فتحاول الحد من الآثار السلبية وتحسين الآثار الإيجابية.

ولقد استخلصنا من هذا الفصل عدة نتائج:

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا يمكن فصلها عن تسيير الموارد البشرية باعتبار طريقة تسييرنا للموارد البشرية هي:

1. موضوع للمسؤولية الاجتماعية (البعد الاجتماعي الداخلي للمسؤولية الاجتماعية) والعمال طرف ذات مصلحة

رئيسي لابد من الاستجابة لاحتياجاته كما أنه مساهم مهم في نجاح المؤسسة؛

2. وظيفة الموارد البشرية لها دور أساسي في إطار تغيير قيم المؤسسة وثقافتها إلى ثقافة مسؤولية اجتماعية،

3. أثر برامج المسؤولية الاجتماعية على سلوك العمال ومشاعرهم مدخل مهم لفهم علاقة المسؤولية الاجتماعية

بأداء المؤسسة؛

- من أهم تحديات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عرفنا أن هناك تحديا معلوماتيا، أي نظام معلومات المؤسسة، وذلك من خلال الحاجة لنظام قيادة أداء يتمثل في مؤشرات أداء غير مالية ولوحات قيادة منها لوحات القيادة للموارد البشرية، وذلك من أجل تجسيد حقيقي وفعال لجهود المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية، كما أن هذه المؤشرات هي أدوات اتصال ملائمة لجهود المؤسسة أو التقرير عليها داخليا وخارجيا ومساءلة المؤسسة عن مسؤوليتها الاجتماعية.

الفصل الثاني

الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة في

ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية

مقدمة الفصل

" الهدف الأساسي للمؤسسات في الظروف الحالية، هو السماح بترقية الاقتصاد في خدمة الإنسان وليس جعل الناس عبيدا للاقتصاد، وهو يتعلق بتحقيق التوافق بين ما هو اقتصادي وما هو اجتماعي ليس أقل وليس أكثر، والإنسان في قلب النشاط الاقتصادي كفاعل وكغاية، ويجب أن ينعكس في كل أنشطة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة"

يقول: *Derek Torrington* "النقاش في تسيير الموارد البشرية دائما يكون عن بحث الإجابات عن القضايا والتطورات التي تواجه الأعمال" ونحن نؤمن أن القيام بالأعمال بطريقة مسؤولة اجتماعيا من أهم هذه التحديات التي يجب أن يبحث لها تخصص تسيير الموارد البشرية عن إجابات"

"إن فهم كيفية تدعيم قياس ومؤشرات (لوحات قيادة) الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يمر من خلال فهم موضوع القياس والذي هو تسيير الموارد البشرية وعلاقته بنجاح المؤسسة وأدائها في ظل المفهوم الشامل للأداء، إذن لا بد من دراسة تسيير الموارد البشرية والأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة قبل ومع ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية"

الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة هو وكما رأينا في الفصل الأول من بين الأبعاد المهمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ومع هذا فتناولنا لهذا البعد وتركيزنا عليه لأنه البعد الذي لا ينال الاهتمام اللازم في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إذ الاهتمام كل الاهتمام منصب على القضايا البيئية وهذا أمر ضروري لكن الاهتمام بالبعد الاجتماعي الداخلي للمؤسسة والذي نقصد به العمال وجودة حياتهم في المؤسسة وكيفية تسيير العمال في المؤسسة لتحقيق أداء شامل هو أيضا في غاية الأهمية. هناك من يقتصر مفهوم الأداء الاجتماعي الداخلي في المؤسسة إلى نتائج تسيير الموارد البشرية والذي يعبر عنه بجودة الحياة المهنية للعمال وما يرتبط بها من مؤشرات، نحن نتبنى مفهوم الأداء الاجتماعي الداخلي بشكل أوسع بكونه: **كيفية تسيير الموارد البشرية لنجاح المؤسسة المستدام .**

رأينا في الفصل الأول موقع مفهوم المسؤولية الاجتماعية اليوم في عالم الأعمال والمؤسسات، ورأينا مع الاختلاف الذي يشوب هذا المفهوم أن:

1. من أهم أبعاده **نجد مسؤولية المؤسسة اتجاه العمال**: هذا البعد عادة يسمى بالبعد الاجتماعي الداخلي للمسؤولية الاجتماعية، وفي إطاره نعتبر **العمال طرف ذات مصلحة له احتياجات لا بد من الاستجابة لها** بما يعزز الأداء الشامل للمؤسسة: الاقتصادي ولكن أيضا الاجتماعي والبيئي، في هذا البعد من تأثير المسؤولية الاجتماعية بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة نجد مجال القياس والمؤشرات منطور وقد تتول بأسهاب في الدراسات السابقة، لأنه بالدرجة الأولى هناك علاقة بين الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة مع أداء الاقتصادي للمؤسسة من المؤشرات مثلا: معدل التغيب، معدل دوران العمل، معدل حوادث العمل، معدل الرضا الوظيفي، مؤشر البيئة الاجتماعية، مؤشر توزيع العمال، مؤشر شكاوي العمال.... كلها مؤشرات مهمة وتسمح بقياس الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة.
2. عملية التنبؤ الواقعي والفعال للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يمر بعملية تغيير مرحلية، بداية من بناء إستراتيجية مسؤولية اجتماعية ملائمة لظروف المؤسسة.
3. التغيير المحوري مع تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو الانتقال من النظرة الضيقة لأداء المؤسسة (الأداء الاقتصادي والمالي) إلى نظرة أوسع وأشمل (الأداء الشامل: اقتصادي اجتماعي وبيئي).

4. التنبئي أو تدعيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية (سواء تطويرها داخليا أو مساهمة المؤسسات خارجيا من جهات أخرى) يستدعي **نظام قياس ومؤشرات** ملائم ومكيف.

5. من بين أنظمة قياس الأداء الفرعية التي لابد أن تتكيف لتدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو نظام قياس الأداء الاجتماعي الداخلي (لوحات قيادة ومؤشرات الموارد البشرية).

نتناول في هذا الفصل الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، لأن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية سيؤدي إلى أنشطة جديدة في تسيير الموارد البشرية، وآثار مرغوبة على سلوك العمال وتصورهم للمؤسسة وآثار مرغوبة في نجاح المؤسسة وأدائها الشامل وكل هذه تكون محل وموضوع لمؤشرات الأداء ولوحات القيادة للموارد البشرية، فمثلا:

بعد وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومن بينها استراتيجية المسؤولية الاجتماعية حسب ظروف ونشاط المؤسسة (01) نضع أهدافا وسياسات لتسيير الموارد البشرية تلائم وتساهم في بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (02) وبعدها نظام مؤشرات ولوحات القيادة الذي يسمح بمتابعة تنفيذ والوصول لهذه الأهداف (03).

فمثلا المؤسسة كنشاط محوري لتغيير ثقافة المؤسسة لثقافة مسؤولية اجتماعيا تقوم بوضع مثلا عملية تكوين لفئة من العمال عن ماهية وأهمية المسؤولية الاجتماعية، المؤسسة تقوم بقياس هذه العملية ببعض المؤشرات التي تراها مناسبة سواء بغرض قياس فعالية العملية أو اتصال جهود المؤسسة في ميدان المسؤولية الاجتماعية أو بغرض اتخاذ القرار.... كمثال: عدد العمال الذين استفادوا من تكوين حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة...ومن هنا يتبين أهمية تناول الأداء الاجتماعي الداخلي في ظل المسؤولية الاجتماعية (موضوع مؤشرات الموارد البشرية).

هذا الفصل سيساعد القارئ على امتلاك صورة موسعة عن إمكانيات نظام قياس الموارد البشرية المتمثلا في مؤشرات ولوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وسنتناول عموما النقاط التالية في هذا الفصل:

- ماهية الأداء الاجتماعي الداخلي وتسيير الموارد البشرية.
- علاقة تسيير الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الأول: الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة

تمهيد:

مفهوم الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة " يشرح لنا كيفية تسير المؤسسة لمواردها البشرية وأداء هذه الأخيرة (العمال) فرديا وجماعيا.

يحمل المفهوم أيضا مدى اضطلاع وظيفة الموارد البشرية بدورها المتنامي في خلق القيمة المشتركة أو الكلية واكتساب الكفاءات الأساسية التي تسمح لها بتحسين أدائها والأداء الاجتماعي للمؤسسة بالتعاون مع الوظائف الأخرى تحت إشراف والتزام الإدارة العليا.

الأداء الاجتماعي الداخلي في هذه الأطروحة ولو في الجانب النظري لا يشمل فقط النتائج (بيئة اجتماعية جيدة، يد عاملة كفؤة، يد عاملة راضية ومشبعة، يد عاملة محفزة...) ولكن أيضا العمليات (تسيير الموارد البشرية) ونظام تسيير الموارد البشرية بشكل عام.

✚ في الجزء التطبيقي سيتم التركيز أكثر على الأداء الاجتماعي الداخلي بمفهوم النتائج لأنه يوافق بشكل أحسن فهم مدى تدعيم مؤشرات الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية في بيئة أعمال غير شائع فيها مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

✚ الأداء الاجتماعي الداخلي يمكن فهمه أحسن بعرض النماذج اللاحقة حول علاقة الأداء الاجتماعي الداخلي بنجاح المؤسسة أو يسمى أيضا هندسة الموارد البشرية.

✚ الأداء الاجتماعي الداخلي يتحدث عن كيفية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة من خلال معايير الأداء المعروفة: استهلاك الموارد، التكاليف أي الفاعلية والفعالية أي مدى بلوغ الأهداف المسطرة والأثر أي القدرة على خلق القيمة المرغوبة لطرف أو عدة أطراف ذات مصلحة

✚ من أهم تقنيات متابعة والتحكم في الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة نجد مؤشرات الأداء ولوحات القيادة، والتي تعتبر أداة مهمة: لتقييم/ متابعة/ التقرير/ مساءلة/ تدقيق/ تسيير استراتيجي للأداء الاجتماعي للمؤسسة (يمكن تسمية هذه المهام بمهام مراقبة تسيير الموارد البشرية أو أدوار مؤشرات الموارد البشرية)

المطلب الأول: ماهية الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة

الأداء الاجتماعي (الداخلي) هذه المفردة التي تستعمل عادة في فرنسا للإشارة فقط للعمال وتسيير الموارد البشرية ونحن نستعمل كلمة داخلي لتوضيح اختلاف المفهوم عن ما يشار إليه في مفهوم المسؤولية الاجتماعية (كون في أدبيات المسؤولية الاجتماعية تستعمل لكل الأطراف ذات المصلحة المكونة للمجتمع: المستهلكون، الموردون، المجتمع المحلي، الحكومة، الإعلام...)

والأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة هو مفهوم غامض⁸⁸ يعبر عن كيفية تسيير المؤسسة لعمالها فرديا وجماعيا وأثر ذلك على سلوك والعادات السلوكية للعمال وهو يهتم بجانب العمال، في مواجهة الأداء الاقتصادي الذي يمثل المساهمين أو الملاك وتطبق عليه معايير الأداء والتي هي الفاعلية والفعالية والأثر.

فمثلا لو نأخذ عملية التوظيف: فنقول أن المؤسسة لديها أداء اجتماعي داخلي عالي، إذا كانت تقوم بعملية التوظيف خالقة للقيمة (أي معدل عقلاني للتكاليف مع عمال يلاتمون طموحات المؤسسة) وكلمة خلق القيمة تجمع بين الفاعلية وهي اقتصاد للتكاليف، والفعالية وهي بلوغ الهدف من العملية والأثر، حيث أن عملية التوظيف لا بد أن

⁸⁸-Picard, D. (1996). Représentations de la performance sociale interne. Université Paris, 9. P: 398.

الفصل الثاني : الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تساهم في تحقيق أثر ليس فقط على الأداء الاقتصادي ولكن أيضا الاجتماعي والبيئة، ولهذا نجد معايير إضافية لتقييم عملية التوظيف كعدالة التوظيف، تضمن معايير التوظيف لقيم اجتماعية وبيئية، توظيف الأقليات... وهكذا فإن الهدف من أطروحتنا هو فهم تأثير مفهوم المسؤولية الاجتماعية على عمليات ومفهوم تسيير الموارد البشرية والتغيرات التي تحدث على معايير ومؤشرات هذه العمليات وكيفية تطبيقها.

ومع أن تسيير الموارد البشرية لا يمكن فهمه فقط كعمليات، فهذا ما سيتم تناوله في تحليل مفهوم تسيير الموارد البشرية والتسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية حيث سيتم منح نظرة شاملة لمفهوم تسيير الموارد البشرية ومواقع القياس الممكنة.

وفي الجدول الموالي بعض التعريفات للأداء الاجتماعي الداخلي:

الجدول رقم (17): أهم تعاريف الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة.

الباحث	تعريف الأداء الاجتماعي الداخلي
01 Morin, savoie, beaudin (1994)	"يهتم بعمالة أو أفراد المنظمة ويمثل القيمة المضافة من جودة اليد العاملة للمؤسسة مربوطة بالعمل والتنظيم"
02 Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)	"الأداء الاجتماعي هو خصوصية لكل مؤسسة، هذا أخذا بعين الاعتبار خريطتها التنظيمية وأهدافها الإستراتيجية. حيث المؤشرات يتم اختيارها وفق الأهداف المتبعة"
03 Huselid, Becker et Beatty (2005)	"الأداء الاستراتيجي للأجراء (العمال)"
04 Louart (2006)	"مرتبط بنتائج تسيير الأفراد بالنسبة وبالعلاقة مع معايير العمالة، الهيكل التنظيمي، طريقة النشاط، إشباع وتعبئة العمال"
05 Godard (2004)	"مرتبط بالتداعيات الاجتماعية والنفسية الايجابية على العمال"
06 Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1993)	"يرتبط الأداء الاجتماعي بالأفراد المرتبطين بالمؤسسة، الذين يكونون راضين على عدة جوانب من بيئة عملهم، يقبلون العمل بشكل جيد وملتزم، والذين ينشطون في بيئة تعاونية مع المدراء"
07 Bourguignon (1996)	"الأداء الاجتماعي يعتمد على نتائج تسيير الأفراد وفق معايير عدة ويعتمد على لوحات القيادة، الميزانيات للمقارنة، عمليات استقصاء داخلية..."
08 Picard, D. (1996)	"هو البعد من الأداء الذي يأخذ بموجبه المدراء بعين الاعتبار مصالح الأفراد أو العمال، وهو يعبر عند متخصصي تسيير الموارد البشرية على المساندة والعون الذي يجلبه أفراد المنظمة للأداء الاقتصادي "قديمًا" والمرونة التنظيمية "حديثًا" ⁸⁹

Source: Bernard, M. (2012). *L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale* (Doctoral dissertation, Atelier national de reproduction des thèses). P: 94.

فالأداء الاجتماعي الداخلي هو في الفكر الإداري وجه أو تصور من تصورات الأداء التنظيمي، والذي أيضا أصبح يعتبر بعدا هاما في الأداء التنظيمي أو الكامل للمؤسسة.

👉 نلاحظ من معظم التعريفات أن هناك تركيزا على العمال، سلوكهم ومشاعرهم في المؤسسة وهذا بعد نتائج للأداء، لأنه كما سنرى فيما بعد فالأداء يحمل مفهومين: عمليات ونتائج، فيمكن مثلا أن نقيس معدل الرضا الوظيفي فنجد متدهور فهذا مقياس نتائج وفعلا يعبر عن جانب من الأداء الاجتماعي الداخلي في المؤسسة، ولكن المقاربة الأشمل هي أن نفهم أيضا أداءنا الاجتماعي الداخلي من خلال العمليات والتي هي عمليات وأنشطة تسيير الموارد البشرية

⁸⁹- Picard, D. (1996). Ibid. P: 398.

(التوظيف، الترقية، نظام الأجور والمكافآت) التي أدت لتدهور الأداء الرضا الوظيفي ووضع نظام قياس ملائم لها يسمح لنا باستباق نتائج سلبية في الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة. أيضا فالأداء الاجتماعي الداخلي الذي كما قلنا يتمحور أساسا على سلوك ومشاعر العمال يكون فاقدا للبوصلية إذا لم يتم ربطه بالأداء الكلي للمؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها ورؤيتها العامة (هذه النقطة تتضح أحسن مع نماذج علاقة الأداء الاجتماعي الداخلي بأداء المؤسسة فيما بعد).

الأداء الاجتماعي الداخلي في نماذج الأداء التنظيمي أو الفعالية التنظيمية يكون قد اهتم بعمليات تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بسلوك ومشاعر العمال وعلاقة هذه الأخيرة بنجاح المؤسسة... إذا ماذا يمكن أن يحمل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة؟ وأنظمة قياسه (مؤشرات الأداء ولوحات القيادة للموارد البشرية)؟

السؤال الأول هو ما نحن بصدد الإجابة عنه في هذا الفصل، أما السؤال الثاني فسنجيب عليه في الفصل الموالي. الأداء الاجتماعي الداخلي حسب Martory, B. يرتبط ب:

✓ **فاعلية أنشطة الموارد البشرية:** وهذا متعلق بوظيفة الموارد البشرية حيث لابد أن تقوم بعملياتها بتحكم وبتكاليف معقولة وبخبرة إدارية.

✓ **فاعلية أنشطة الموارد البشرية:** أي مساهمتها في كسب المواهب (الكفاءة، السلوكيات الإيجابية، المشاعر الإيجابية اتجاه العمل والمؤسسة) وخلق الثقافة الملائمة (التي تسمح ببلوغ أهداف المنظمة من خلال هذه الأنشطة وبطبيعة الحال بتأطير من الإدارة العليا ومساعدة من الوظائف الأخرى التي تعتبر هي **المنفذة** لسياسات وأنشطة وظيفية الموارد البشرية، وهذا يعبر عن مدى بلوغ هذه الأنشطة الأهداف التي وضعت من أجلها.

✓ **أثر أنشطة الموارد البشرية:** هنا يمكن معرفة أثر الأنشطة في خلق القيمة الاقتصادية وإشباع العمال وإشباع الزبائن وخلق القيمة الاجتماعية والبيئية.

كإجابة للسؤال الأول، فأول تغيير يحمله مفهوم المسؤولية الاجتماعية للأداء الاجتماعي الداخلي (الذي هو بعد مهم في أداء المؤسسة) هو تأثير مفهوم المسؤولية الاجتماعية عن أداء المؤسسة، حيث تناولنا في الفصل الأول هذا الموضوع وأن أداء المؤسسة أصبح شاملا ليس فقط للأداء الاقتصادي (رغم أهميته المحورية) ولكن أيضا للأداء الاجتماعي والبيئي، حيث رأينا تقريبا مقارنتين أساسيتين لتقسيم هذا الأداء سواء من خلال النظرة الثلاثية لأبعاد الأداء أو من خلال نظرية الأطراف ذات المصلحة.

على كل تأثير هذه النظرة الموسعة للأداء على الأداء الاجتماعي الداخلي يمكن إيجادها مباشرة في مقالات ودراسات التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية والذي سنفصل فيه فيما بعد.

*قياس الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة:

نحن نعلم أنه لا يوجد تسيير وتحسين مستمر بدون عملية القياس، فالقياس أمر مهم جدا في كثير من العلوم والتخصصات حيث كلما كانت بحوزتنا معلومات كمية أكثر زادت درجات التأكد، ومع أن القياس يهدف إلى ترجمة المعلومات الكيفية إلى كمية في غالب الأمر، فإن هذا لا يمنع من اعتماد بعض المقاييس الكيفية والتي لها دورها واستعمالاتها خصوصا في العلوم الاجتماعية وقياس الآراء.

ومع أننا سنتوسع في موضوع القياس في الفصل الثالث أثناء تناولنا لمفهوم مؤشرات الموارد البشرية ولوحات القيادة فسنتقي هنا بذكر بعض أهم مقاربات قياس الأداء الاجتماعي الداخلي بشكل مختصر، والتي هي أدوات لمراقبة تسيير الموارد البشرية:

-**لوحات قيادة ومؤشرات الموارد البشرية:** وهي الأداة المحورية في أطروحتنا هذه، حيث أن تبني مؤشرات الأداء في المؤسسات أمر ضروري لمتابعة أدائها الاجتماعي الداخلي وتقييمه والتقرير عنه والقيام بعمليات التدقيق الاجتماعي، حيث هناك كم معتبر من الدراسات التي تتناول مختلف مقاربات قياس الأداء الاجتماعي الداخلي.

- **الموازنات الاجتماعية:** وهي تهتم بإعداد الموازنات اللازمة لتنفيذ برامج تسيير الموارد البشرية، وأهمها في مجال مراقبة تسيير الموارد البشرية نجد موازنة الكتلة الأجرية.

- **محاسبة التكاليف الاجتماعية والتكاليف الخفية:** المحاسبة تهتم بتقيد مختلف مصاريف العمال وعوائدهم، ومع طغيان استعمال المحاسبة التقليدية والتي تركز فقط على تقيد نفقات ومصاريف العمال، فظهر هناك تيار للمطالبة بتقيد وتقييم العمال كرأسمال بشري مهم وإدراجه في ميزانيات المحاسبة خصوصا مع تعاظم أهمية الرأسمال البشري والمعنوي في المؤسسات لكن هذا الميدان يبقى غير متطورا، ثم أن هناك محاسبة أخرى للتكاليف وهي محاسبة التكاليف الخفية والتي تهتم بحساب التكاليف التي لا تظهر في الميزانية كتكاليف التغيب، والفائض في عدد العمال، وتكاليف دوران العمل خصوصا مع أعمال المدرسة السوسيو اقتصادية مع هنري سفال.

- **التدقيق الاجتماعي:** وتهتم بمساعدة المسيرين في تسيير مواردهم البشرية والبحث عن الاختلالات الاجتماعية وتصليحها.

*أبعاد مؤشرات الأداء الاجتماعي الداخلي:

البعد الاجتماعي الداخلي للأداء اعتبره كثير من الباحثون جزء رئيسي في أداء المؤسسة وفعاليتها التنظيمية، بل كما رأينا في الفصل السابق هو بعد أساسي في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء الشامل، وهذا ما نجده في مختلف نماذج قياس الأداء متعددة الأبعاد والتي لا تعتمد فقط على مقاييس الأداء المالي والاقتصادي، وهذه النماذج عادة تتناول جانب الإدارة العامة أو المؤسسة بصفة عامة، ولهذا فهي تهتم بمؤشرات أداء العمال فرديا وجماعيا ولا تتناول أنشطة تسيير الموارد البشرية أو **كفاءات** مسؤولي وظيفة الموارد البشرية حيث نجد مؤشرات نتائج، لأنها هي ما تحتاجه الإدارة لقيادة الأداء الكلي، فمثلا: Kaplan & Norton ركزا على **إشباع العمال وكفاءتهم وسلوكهم داخل العمل**، أيضا نجد نموذج (Morin, E, M. Et al (1994) تكلّموا على **البعد الاجتماعي الداخلي للأداء** كبعد من أربعة أبعاد أخرى للفعالية التنظيمية وسموه ببعد قيمة الموارد البشرية *Valeur des Ressources Humaines* والذي أدرج فيه الباحثون أربع أبعاد وهي:

✓ **تعبئة العمال** (La Mobilisation des employés)

✓ **تنمية العمال** (Le Développement des employés)

✓ **إنتاجية العمال** (La productivité des employés)

✓ **معنويات العمال** (Le Moral des employés)

وهذه الأبعاد لمؤشرات الموارد البشرية تهتم بجانب العمال أو ما يسمى بنتائج تسيير الموارد البشرية، وهذه الأبعاد هي التي تساهم في نجاح المؤسسة الكلي.

المؤشرات الأنفة الذكر تسمى مؤشرات اليد العاملة (أو مؤشرات نتائج تسيير الموارد البشرية) هناك أيضا مؤشرات أخرى للموارد البشرية تخص أنشطة وعمليات تسيير الموارد البشرية وهناك أيضا مؤشرات تخص الإدارة العامة. الآن هذه المؤشرات هي التي سيتم تطويرها أو إثرائها حتى تصبح تكون لوحات قيادة تدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

سنتناول فيما يلي الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة انطلاقا من تسيير الموارد البشرية إلى نتائجها وعلاقتها بالأبعاد الكلية للأداء وهذا كله في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

المطلب الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

التعريف بماهية تسيير الموارد البشرية أمر مهم ومناسب لتقديم ما هو آت ليس فقط لدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية ولكن أيضا لأن موضوع أطروحتنا في شقيه أو متغيريه له علاقة مباشرة بتسيير الموارد البشرية، أيضا فالأداء الاجتماعي الداخلي كما سنراه فيما يأتي من نماذج ودراسات يهتم أولا بأنشطة تسيير الموارد البشرية والقيام بها بفعالية وفاعلية من أجل بلوغ نتائج مرجوة من حيث سلوك العمال ومشاعرهم وعاداتهم السلوكية والبيئة الاجتماعية للمؤسسة والذي يعتبر الرابط مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها ونجاحها على الأمد الطويل.

فتسيير الموارد البشرية في المؤسسة بمختلف تطوراتها هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى تحت إشراف الإدارة العامة، حيث يتم بموجبها تسيير العمال فرديا وجماعيا والبحث عن الأنشطة والقدرات التنظيمية والاستراتيجيات والعمليات التي تسمح بتحصيل السلوكيات والمشاعر المرجوة من طرف العمال والتي هي أساسية لبلوغ أهداف المؤسسة ونجاحها واستدامتها.

نظريات تسيير الموارد البشرية من الإدارة العلمية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الإدارة الكمية وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية والدراسات المستفيضة للسلوك التنظيمي كلها لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية بواسطة مفهوم الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة، ودراساتها بنماذجها ومقارباتها، انتقاداتها... أمور مهمة لفهم وتوسيع مفهوم الأداء الاجتماعي الداخلي في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهذه الأهمية توازي تناول فيما بعد تطور لوحات القيادة للموارد البشرية ومؤشراتنا في هذه الفترة وبعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

سنعرض فيما يأتي أولا لماهية تسيير الموارد البشرية من تعريف ومفاهيم أساسية لتسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء ومختلف أدوار وظيفة الموارد البشرية...

الفرع الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

1- تعريف تسيير الموارد البشرية:

تسيير الموارد البشرية هي المفردة المستعملة عادة للتعبير أو وصف تلك الأنشطة التنظيمية المتعلقة بتوظيف واختيار، تصميم العمل، التدريب والتنمية، التقييم والمكافآت، توجيه/ تحفيز ومراقبة العمال. وبصيغة أخرى تسيير الموارد البشرية يشير إلى الإطار العام لفلسفات وسياسات وممارسات إدارة العلاقة الموجودة بين العامل والمستخدم. هناك عدة تعريفات متنافسة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، ولا يوجد تعريف موحد لها، كما أنها تأخذ أحيانا مقاربات مختلفة، وفيما يلي بعض التعاريف:

- ♦ "هي مفهوم متماسك واستراتيجي لإدارة أصول المنظمة الأكثر أهمية، وهم الأفراد العاملون، والذين يساهمون فرديا وجماعيا في الوصول لأهداف المؤسسة"⁹⁰
 - ♦ "هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزايها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال: تخطيط واقعي للموارد البشرية؛ توظيف ملائم للموارد البشرية؛ تدريب دقيق للموارد البشرية؛ متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة"⁹¹
 - ♦ "هي مجموع النشاطات التي تسمح للمنظمة بتهيئة الموارد البشرية الملائمة لاحتياجاتها بالكمية والنوعية المناسبة"⁹²
 - ♦ "هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها"⁹³
 - ♦ "هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم"⁹⁴
 - ♦ "يعرف تسيير الموارد البشرية بأنها مقارنة إستراتيجية ومتناسقة لتسيير أئمن أصل في المؤسسة – العمال الذين يساهمون فرديا وجماعيا في بلوغ أهداف المؤسسة"⁹⁵
- ونلاحظ من التعاريف السابقة أن تسيير الموارد البشرية هي تطور لإدارة الأفراد، حيث أصبحت تعتمد أكثر على إدارة الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها التنظيمية، وتهتم أكثر **بالبعد الطويل المدى** وهذا بدون إهمال **أهداف ومصالح العمال** خصوصا تلك التي تعزز من **تماسك ونجاح المؤسسة**. ولهذا ظهر بشكل موازي مع ظهور مفهوم تسيير الموارد البشرية مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هذا الأخير كثير ما يتناول كفرع في أعمال تسيير الموارد البشرية.
- ولقد أشار (Wilton. N, 2016) أن مفهوم تسيير الموارد البشرية يندرج عموما تحت معنيين⁹⁶:
- الأول لوصف أي مقارنة لإدارة الأفراد كما في تعريف (Boxall, 2003) "تسيير الموارد البشرية تشمل أي شيء وكل شيء مرتبط بإدارة علاقة العمل في المؤسسة" بصيغة أخرى هو مفردة مظلة (Umbrella term) للمفاهيم المندرجة في ما يتعلق بإدارة الأفراد في المؤسسة.
 - الثاني لوصف مقارنة متميزة في إدارة الأفراد والتي تختلف جوهريا علي المقارنة التقليدية لإدارة الأفراد وأنشطتها، وذلك من خلال قدرة هذه المقارنة في المساهمة في الأداء والفعالية التنظيمية وخلق الرغبة للعمل عند العمال (Employees Commitment) في آن واحد، وهذه المقارنة، على الأقل نظريا، تتناول تعزيز الأداء التنظيمي مع **تحسين تجربة العامل في المؤسسة**، وهي بحسب تعبير (Storey, 2007) وصفة خاصة "Specific recipe" في إدارة الأفراد وفي هذا الإطار يعرفها Price (2007) "فلسفة في إدارة الأفراد مبنية على إيمان أن الأفراد هم **الأصل الوحيد** فقط في تحقيق **النجاح المستدام** للمؤسسة. المؤسسة تتحصل على مزايا تنافسية باستعمال أفرادها

⁹⁰- مايكل أرمسترونج، (2008)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة ايناس أوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص: 13.

⁹¹- خالد عبد الرحيم مطر المهيني، (2000)، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، الطبعة العربية الأولى، دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 30.

⁹²- Moreno. M. Gestion Des Ressources Humaines, P: 05. PDF. Disponible sur le site: www.foad.refer.org/IMG/pdf/Cours_GRH.

⁹³- عادل حروح صالح، مؤيد سعيد السالم، (2000)، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، ص: 05.

⁹⁴- عادل حروح صالح، مؤيد سعيد السالم، (2002)، المرجع نفسه، ص: 05.

⁹⁵- Armstrong, M. (2006). A hand book of human resource management practice. Kogan page. Tenth edition. P:20.

⁹⁶- Wilton, N. (2016). An introduction to human resource management. Sage. 3d Edition. P: 06.

بطريقة فعالة، وذلك استنادا على خبرتهم وبراعتهم للوصول للأهداف المسطرة. فتفسير الموارد البشرية مبني على توظيف يد عاملة مؤهلة/ مرنة/ وراغبة في العمل، إدارة ومكافأة جهودهم وتطوير قدراتهم، وبناء الكفاءات الأساسية للمؤسسة"

2- لمحة تاريخية عن تطور تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

نتعرض في هذه النقطة عن لمحة تاريخية لتطور مفهوم تسيير الموارد البشرية مع الإشارة إلى مظاهر التسيير المسؤول للموارد البشرية.

تسيير الموارد البشرية كمفهوم له جذور تمتد إلى الحضارات والمجتمعات والتنظيمات القديمة البابلية والرومانية والإسلامية، والتي نحتفظ إلى اليوم بمظاهر لتسيير الموارد البشرية الايجابية والسلبية منها، ولكن في تاريخ المنظمات والمؤسسات وظهورها فيمكن أن نرجع أول ظهور لوظيفة تسيير الموارد البشرية إلى نهايات القرن (19) في بريطانيا تحت تسمية: ضابط الرعاية (welfare officer) سنة (1879) والذي كان هدفها الدفاع عن العمال والتفكير في سبل رفاهيتهم وتشكيل منطقة عازلة بين العمال وأصحاب العمل. أما في أمريكا فكانت الأمانات الاجتماعية (Social secretaries) هي التي تسيير برامج رفاهية وعافية العمال⁹⁷ ثم ظهرت إدارة في المؤسسة تدعى بإدارة الأفراد في الربع الأول من القرن العشرين، والتي لها جذور في علم النفس الصناعي وكذا أعمال (F.Taylor) سنوات 1920، حيث كان ينظر لها هذا الأخير كحل لبعض المشاكل المزعجة كعدم فعالية العمال وعدم بقائهم لمدة طويلة في العمل، وتابلور يرى أن العمل يكون أكثر إنتاجية وأقل صعوبة لما يتم وضع العمال في الأماكن المناسبة لإمكاناتهم، وأيضا لما يتم مكافأتهم بشكل عادل لمجهوداتهم، ويتم نقل هذه الأفكار للواقع باستخدام المقاربة العلمية للإدارة، ومن هنا أصبح من وظائف إدارة الأفراد تطوير ووضع تكنولوجيات اختبار جديدة لاختيار وتصويب العمل بشكل عقلاني. أيضا مع الاهتمام ببقاء العمال مدة أكثر وإنشاء علاقات جيدة مع العمال أصبحت وظيفة الأفراد هي المسؤولية على كل نشاطات **علاقة العمل** وكذا إدارة عقود العمل.

نطاق هذه الأنشطة التقنية توسع مع مرور السنوات مع إضافة وظائف أخرى، فمثلا في مرحلة العلاقات الإنسانية (1930-1950) وسعت إدارة الأفراد وظائفها لتشمل تنمية الأفراد والمفاوضات الجماعية التي هي نتاج تعاون بين الإدارة والعمال والممثلين الاجتماعيين في صناعة ما للحد من النزاعات، ومع التطور السريع والهائل لبحوث العمليات والأنظمة في 60 و 70 فمدراء الأفراد أصبحوا يقدمون خدمات تقنية جديدة كإعادة تصميم العمل، تقييم العمل، التخطيط التنبؤي لليد العاملة، أنظمة إدارة الأداء.

في (80) الطلب المزدوج على **الفاعلية واقتصاد التكاليف والجودة** وضعت إدارة الأفراد في ملتقى الطرق (في ظل ظروف كالمنافسة الشاملة الشرسية، توسع قطاع الخدمات، تراجع كثافة النقابات والعمل النقابي، التوجه للاقتصاد المعرفي) ذلك أن الضغوط الخارجية والعوامل التي تستمد منها إدارة الأفراد شرعيتها تغيرت بفعل هذه التغيرات ما جعل المؤسسات تهتم أكثر ببناء المزايا التنافسية من خلال الجودة والمرونة والكفاءات الأساسية، ما دفع إلى ظهور مقاربة جديدة لإدارة الأفراد مبنية إضافة للعمل الإداري والأنشطة إلى التفكير بربط تسيير الموارد البشرية بالإستراتيجية وكيفية مساهمتها في نجاح وأداء المؤسسة، فظهر ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. حيث

⁹⁷- Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņeca, O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 577-586. P: 580.

أصبح الباحثون في هذا الاتجاه يرون أن التسيير الجيد للموارد البشرية يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، وليس مفاجئاً أنه مع منتصف الثمانينات كان هناك دعوة لإدارة الأفراد أن تتخذ دوراً أكثر استراتيجياً⁹⁸.

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن أن نرجع جذوره لنموذج ميشاجن الذي يعتمد على ترتيب وظائف الموارد البشرية لإحداث أثر على الأعمال وأداء المؤسسة، ونموذج هارفارد والذي يهدف إلى المحاذاة بين أهداف العمال والمنظمة لتحسين **الفعالية التنظيمية ورفاه العمال**، وبعدها ظهرت عدة أعمال لتمييز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية عن إدارة الأفراد، وكيفية تطبيقه.

مؤخراً مع ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة ظهرت مقاربات أخرى ومفاهيم أخرى في تسيير الموارد البشرية والتي تأخذ بعين الاعتبار تحديات المسؤولية الاجتماعية بعين الاعتبار، ومن بين هذه المفاهيم التسيير المسؤول اجتماعياً للموارد البشرية والتسيير المستدام للموارد البشرية، وكلاهما أتت لتعزيز⁹⁹ مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها وتوضيح الحدود بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مع مفهوم تسيير الموارد البشرية ولقد تناولت الدراسات عدة جوانب من هذه العلاقة كتأثير تبني المسؤولية الاجتماعية على العمال وسلوكهم، دور أنظمة ووظائف تسيير الموارد البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية... رغم هذا فبعد العمال وتسيير الموارد البشرية حسب الباحثين هو **البعد الذي نال أقل اهتمام في أبحاث واقع المسؤولية الاجتماعية**، كما انتقدت بشدة هذه الدراسات ميول الدراسات في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وآثارها السلبية على العمال وعائلاتهم ومجتمعاتهم وانتقدت أيضاً واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الذي عادة ما يهمل جانب العمال وصوتهم كما يظهر جلياً في اللغة المستعملة في التقارير عن الموارد البشرية... وهذا الاتجاه لا زالت الدراسات فيه فتية ولم تلقى بعد الاهتمام النظري اللازم.

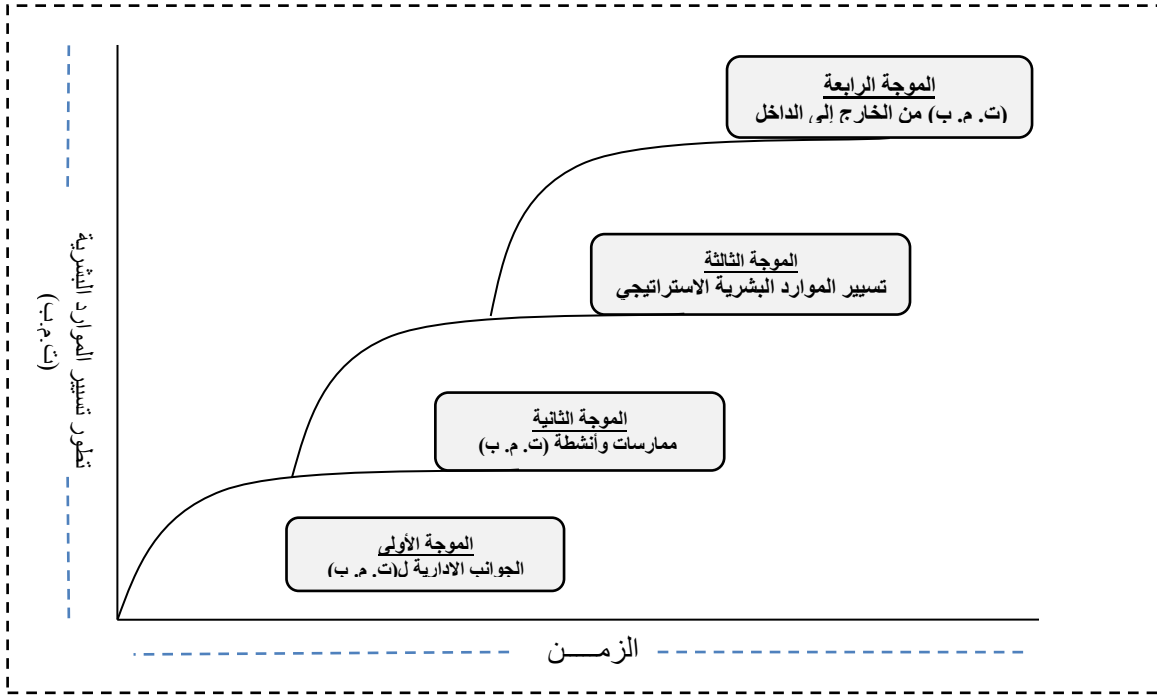
مع أن الباحثين أشاروا في تطورات تسيير الموارد البشرية للمقاربات والممارسات التي ظهرت كمدعمة لفكرة أخلاقية تسيير الموارد البشرية من عدمها، فهناك من ثمن الدور الذي كانت تلعبه الأمانات العامة، ثم هناك من انتقد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بإهماله العمال، كما هناك من يدعم المقاربات النقدية لتسيير الموارد البشرية للمدرسة الانجليزية كمقاربات تهتم بالعمال والجوانب الأخلاقية والتي قدمت نموذج هارفرد الذي يتضح جلياً ربطه واهتماماً بالعمال والمخرجات الاجتماعية عكس المدرسة الأمريكية المعروفة بنموذج ميشاجن والذي يركز على الأداء المالي (مع العلم أن الباحث فريدمن هو من جامعة ميشاجن).

قسم (Ulrich) مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية إلى أربعة مراحل أو موجات كما في الشكل الموالي، حيث في البداية كانت تهتم بالأمور الإدارية والمبادلات ثم تطورت في الخمسينيات لتتقلد عدة وظائف وفي الثمانينات كان أول ظهور لمفردة تسيير الموارد البشرية وتم ربطها أكثر بإستراتيجية المؤسسة واليوم وظيفة الموارد البشرية لا بد بالإضافة لما سبق أن تحاول فهم محيطها وتحاول خلق القيمة بفهم متطلبات الأطراف ذات المصلحة كالمجتمع والمستهلك والمستثمر هذا بالإضافة للعمال والإدارة وهذا ما يجعلها تأخذ بعين الاعتبار أيضاً مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة ضمن أجندتها.

⁹⁸ - Bamberger, A, Peter et al. (2014). *Human resource strategy: formulation, implementation and impact*. Second Edition. Routledge. P: 04.

⁹⁹ - التعزيز معناه وجود وتطور التسيير المسؤول للعمال ووجود دراسات رغم قلتها تهتم بأخلاقيات تسيير الموارد البشرية وتنتقد إهمال العمال في البحث عن النتائج الاقتصادية حتى قبل أو بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فهذه الأخيرة لا بد أن تكون آلية لتعزيز هذا الاتجاه وتطويره أكثر في واقع المؤسسات والبحوث العلمية.

الشكل رقم (12) موجات تطور عمل وظيفه الموارد البشرية.



Source: Dave Ulrich, William A. Schiemann, GPHR and Libby Sartain, SPHR. (2015). *the rise of HR wisdom from 73 thought leaders*. HR Certification Institute. P: 14.

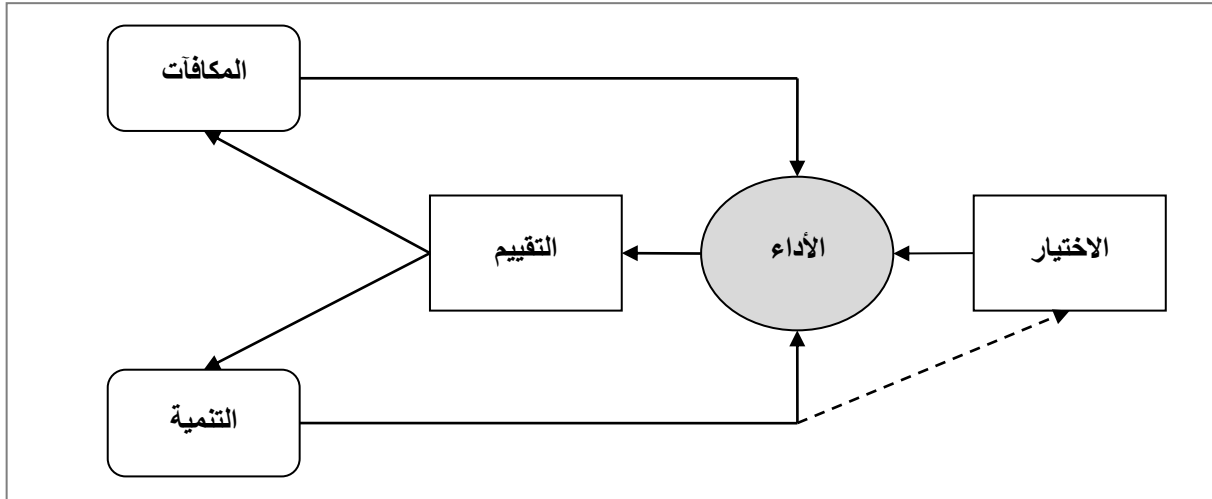
5- أهم النماذج والإطارات المفاهيمية لتسيير الموارد البشرية ومقاربتها

فيما يخص النماذج أو خريطة وأحيانا يقال أيضا نظرية تسيير الموارد البشرية فسنذكر أهم هذه النماذج والتي تمنح لنا نظرة عامة عن حدود ومحتويات تسيير الموارد البشرية مخرجاتها (المتعلقة بالموارد البشرية، التنظيمية، المالية والاقتصادية وحتى المجتمعية) وسنذكر نموذج هارفارد ونموذج مدرسة ميشاجن (هذه النماذج كلها تهتم بمخرجات تسيير الموارد البشرية وكلها لها علاقة بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتوضح علاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء) أما مقاربات تسيير الموارد البشرية فهناك مقاربتين أيضا وهو ما سيتم تناوله فيما يلي:

□ **نموذج جامعة ميشاجن لتسيير الموارد البشرية (Beer et al. (1985)**. وهذا النموذج من أول النماذج الصريحة لتسيير الموارد البشرية وأول النماذج الذين استخدموا عبارة تسيير الموارد البشرية ويقوم على أن أنظمة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية لابد أن ترتبط بإستراتيجية المؤسسة وتتماثل معها، ولهذا يسمى نموذج الربط أو التماثل (Matching Model). كما أكدوا من خلال النموذج وجود دورة في تسيير الموارد البشرية والمركزة على أربع عمليات أو وظائف أساسية تؤديها كل المؤسسات (كما هي مبينة في الشكل الموالي) وهي:

- **الاختيار (Selection):** ربط الموارد البشرية المتاحة بالوظائف.
- **التقييم (appraisal):** إدارة الأداء.
- **المكافآت (rewards):** هي من الأنظمة الأقل استعمالا، وهذه الأداة الإدارية لا تعطى لها الأهمية اللازمة في قيادة الأداء التنظيمي. المؤسسة لابد أن تكافئ الانجازات قصيرة المدى شأن طويلة المدى، مع التيقن بأن النجاح في المستقبل يمر بالأداء بشكل جيد في الحاضر.
- **التنمية (Development):** تطوير يد عاملة بجودة عالية ومؤهلة.

الشكل رقم (13): نموذج ميشاجن لتسيير الموارد البشرية.

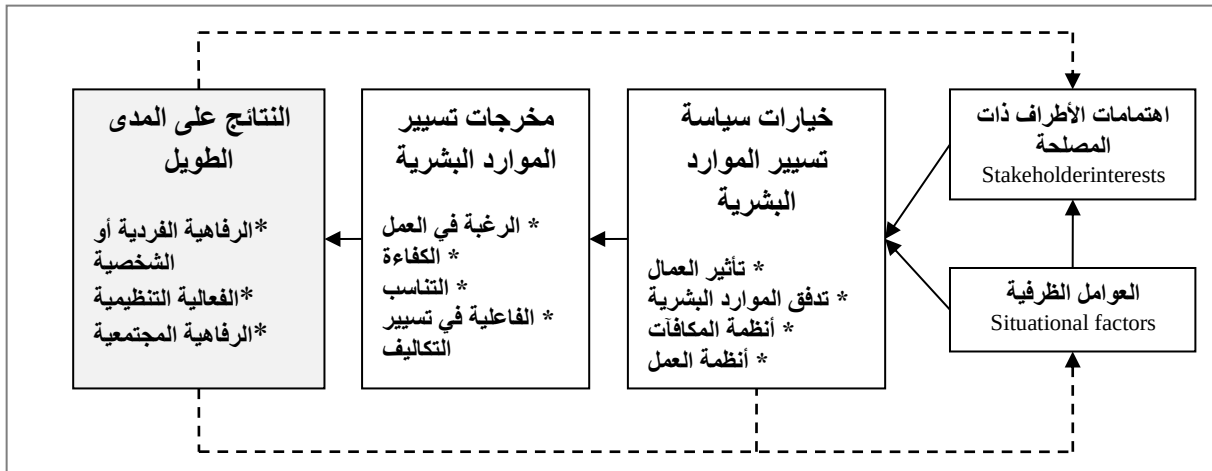


Source: Ehnert, (2009). Sustainable human resource management.

هذا النموذج له توجه نحو المساهمين، ويهدف إلى كيفية استخدام الأنظمة والأنشطة لمساعدة الأعمال وزيادة أداء المؤسسة (في دراسات تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية، يعتبر نموذجاً لا يهتم بالمسؤولية الاجتماعية والتسيير المستدام لإهماله العمال وتركيزه فقط على المساهمين).

نموذج هارفارد (Beer et al. (1985). وهذا النموذج أو الخريطة لتسيير الموارد البشرية والتي وصفها الباحثون "بخريطة موسعة سببية لمحددات ونتائج سياسيات تسيير الموارد البشرية" مبينة في الشكل التالي.

الشكل رقم (14): نموذج هارفارد لتسيير الموارد البشرية.



Source: Beer et al. (1985).

نلاحظ أن النموذج يقارب تسيير الموارد البشرية بالتركيز مبدئياً على فهم محيط ووضع الأعمال ومختلف اهتمامات، توقعات ورغبات الأطراف ذات المصلحة، ثم يتم تحديد سياسات تسيير الموارد البشرية والتي تكون موفقة لأهداف واستراتيجيات المؤسسة، هذه السياسات تمس عدة قضايا كأنظمة العمل الملائمة، وتأثير هذه السياسات عن العمال، وتسيير تدفق الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة... والتي بدورها تمدنا بمخرجات تسيير الموارد البشرية التي تسعى إليها وظيفة الموارد البشرية كيد عاملة كفوة راغبة في العمل، بالإضافة لتناسب أنظمة وعمليات الموارد البشرية مع تلك المتعلقة بالمؤسسة كما من المخرجات المرغوبة أيضاً التسيير الفعال للتكاليف، وهذه النتائج أو المخرجات تسمح لنا بتحقيق نجاح ونتائج جيد سواء على المستوى الفردي (الرفاهية الفردية) أو التنظيمي (الفاعلية التنظيمية) أو المجتمعي

(الرفاه المجتمعي) وكما نلاحظ أن نموذج هارفارد من النماذج المبكرة التي أخذت مفهوم المسؤولية الاجتماعية بعين الاعتبار في تسيير الموارد البشرية.

هذا النموذج عادة ما يعتبر بالنسخة الخفيفة في تسيير الموارد البشرية وله توجه نحو الأطراف ذات المصلحة. ولقد حدد (Boxall 1992) أهم مزايا هذا النموذج فيما يلي:

- أعطى الاعتبار لمصالح واهتمامات مجموعة من الأطراف ذات المصلحة
- أعطى الاعتبار لأهمية المقايضات بين مصالح الإدارة والعمال والتي تحدث ضمناً أو بشكل صريح وهي لا تقل أهمية عن عملية تعامل المؤسسة مع مجموعات المصالح الأخرى كالمستهلك مثلاً.
- كما أن النموذج ساهم بقوة في نظريات تسيير الموارد البشرية فيما بعد خاصة في دور مدراء الوظائف الأخرى في تسيير الموارد البشرية.

6- مقاربتى تسيير الموارد البشرية

لقد ميز (Guest, 1987) وبعده (Storey, 1989) مقاربتين لتسيير الموارد البشرية: وهما تعبران عن النموذجين السابقين لتسيير الموارد البشرية:

* **المقاربة الخفيفة لتسيير الموارد البشرية (soft HRM):** هذه المقاربة في تسيير الموارد البشرية هي التي ترتبط عادة بنموذج **هارفارد** لتسيير الموارد البشرية، والتي تأخذ بعين الاعتبار تأثير تسيير الموارد البشرية على العادات السلوكية للعمال (attitudes) كما أن المقاربة الخفيفة لتسيير الموارد البشرية ترى أن رفاهية العمال والاستجابة لرغباتهم وتحسين عاداتهم السلوكية كالرضا الوظيفي والتحفيز هي غاية في حد ذاتها وليست وسيلة¹⁰⁰ وهي عادة ترتبط بممارسات التحفيز والرضا الوظيفي والالتزام والتمكين ... (وهي تربط بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العمال) وتعتمد على النتائج المعنوية لتسيير الموارد البشرية (Intangibles).

ومع هذا هناك من انتقد المقاربة بكونها مجرد زر رماد في الأعين وتخفيض أو إبعاد الاتحادات العمالية وضغوطها خصوصاً في الثمانينات، ورغم استحسان أفكارها لو تنطبق في الواقع، لكن عديد الدراسات ترى أن المقاربة القاسية الإستراتيجية والنظرة الإدارية هي الطاغية في الواقع وأن صوت العمال لا يكاد يُسمع وهذا ما يمكن ملاحظته حتى في التقارير الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

* **المقاربة القاسية لتسيير الموارد البشرية (Hard HRM):** هذه المقاربة مرتبطة عادة بنموذج جامعة ميشاجن الذي تطرقنا له، وترتبط أيضاً بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتخفيض التكاليف (ولها بعض الأحيان آثار غير مسؤولة اجتماعياً وغير مستدامة في تسيير الموارد البشرية) كما أن المقاربة ترى أن الموارد البشرية هي كغيرها من الموارد، حيث يتم الاهتمام فقط بما يدعم أداء المؤسسة، وتعتمد على النتائج المادية لتسيير الموارد البشرية (Tangibles).

ملاحظة: في الواقع العملي لابد من التطبيق المتلازم للمقاربتين، بحيث المقاربة القاسية ضرورية في فرض الانضباط وتجنب التساهل وتحقيق أهداف الأداء بدون إهمال جوانب الانسانية والمجتمعية التي توصي بها المقاربة الخفيفة تطبيق المقاربتين في المؤسسات يحتاج بالدرجة الأولى للقيادة والقدرة على التأثير في العمال والقيام بالأشياء بطريقة متقنة

¹⁰⁰- Fiona Edgar & Alan Geare. (2005). *HRM practices and employees attitudes: different measures-different results*. Personnel Review. Vol. 34. No. 5. (534-549). P: 535.

الفرع الثاني: أدوار ومهام وظيفة الموارد البشرية

لوظيفة الموارد البشرية عدة أدوار ومهام لابد أن تقوم بتأديتها من أجل مساعدة المؤسسة في بلوغ أهدافها وهنا سنعرض أعمال أو تصنيف كل من (Noe, R, A, et al. (2011) الذي بين مسؤوليات وظيفة الموارد البشرية ثم نعرض تقسيم (Louarn & Wils, 2001) الذي قسم تسيير الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات: التسيير الاستراتيجي، التسيير التشغيلي والتسيير الإداري ونختتم بالنموذج الشهير ل: Ulrich (1997) لأدوار وظيفة الموارد البشرية الذي قسمها لأربع أدوار وهي: فاعل في التغيير، بطل للأفراد، خبير إداري وشريك استراتيجي.

1- مسؤوليات وظيفة الموارد البشرية حسب (Noe, R, et al. (2011)

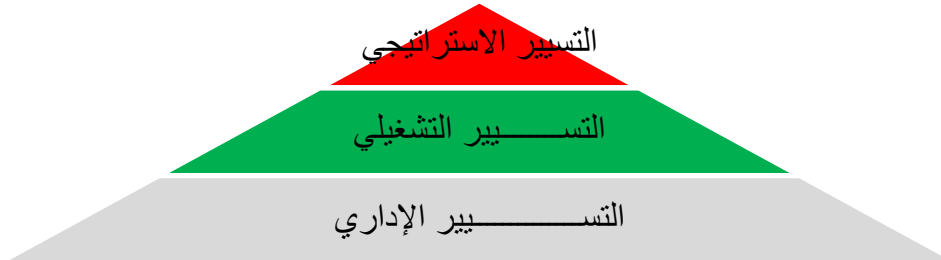
في كل المؤسسات، عدا الصغيرة منها، نجد أن قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن تسيير الموارد البشرية، ومن الطرق الملائمة للتفكير في مسؤولية قسم الموارد البشرية هو التفكير في تسيير الموارد البشرية كتجارة أو أعمال لها ثلاث منتجات أو خطوط إنتاجية¹⁰¹:

- الخدمات الإدارية والمبادلات (*Administration services & transactions*): من الخدمات القاعدية التي يمنحها قسم الموارد البشرية نجد الخدمات الإدارية كالأجور والتوظيف... حيث يجب أن يكون خبيراً فيها.
- تقديم خدمات بصفة شريك في الأعمال (*Business partner services*): من خلال تطوير أنظمة موارد بشرية فعالة التي تسمح وتساعد المنظمة لتحقيق أهدافها فيما يخص جذب، المحافظة وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات الملائمة. ولكي تكون أنظمة الموارد البشرية فعالة لابد على مسؤولي قسم الموارد البشرية أن يفهموا أعمال المؤسسة وبالتالي احتياجات الأعمال.
- شريك استراتيجي (*strategic partner*): وذلك بالمساهمة في إستراتيجية المؤسسة من خلال فهم رسالة وسبب وجود المؤسسة والموارد البشرية التي تحتاجها، وكذلك فهم الطرق التي تساهم بها أنشطة الموارد البشرية في كسب ميزة تنافسية، ولكي تكون وظيفة الموارد البشرية فعالة من الناحية الإستراتيجية لابد على مسؤولي قسم الموارد البشرية من فهم أعمال المؤسسة، بيئتها الصناعية ومنافسيها.

2- نموذج (Louarn & Wils, 2001) لمهام وظيفة الموارد البشرية

قسم الباحثين تسيير الموارد البشرية إلى ثلاث أقسام: التسيير الإداري، التسيير التشغيلي (العملياتي) والتسيير الاستراتيجي والنموذج يمثل عادة في شكل هرم كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): مستويات تسيير الموارد البشرية حسب Louarn et Wils



Trépé. A et autres. (2010). *L'évaluation de la performance de la fonction RH: De théorie à la pratique des DG*. mémoire d'expertise GRH. P: 07.

كل من هذه الأجزاء يمثل موضوع سياسات وعمليات وممارسات مختلفة. وإذا ما ربطنا هذه المستويات بأداء وظيفة الموارد البشرية يتحصل لدينا: الأداء الإداري (متعلق بكيفية أداء الأنشطة الإدارية) الأداء التشغيلي أو العملياتي

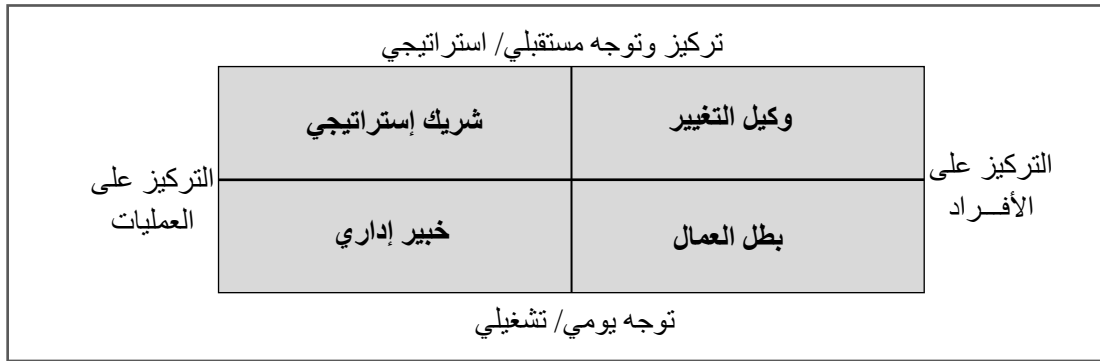
¹⁰¹ - Noe, R, A, et al. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. Mc Graw-hill companies. Fourth Edition. P: 04, 05.

ويرتبط بعمليات وممارسات الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين، إدارة الكفاءات، إدارة المسار المهني... والأداء الاستراتيجي (يتعلق بكيفية مساهمة وظيفة الموارد البشرية في نجاح إستراتيجية المؤسسة).

3- نموذج (Ulrich. D, 1997) لأدوار ووظيفة الموارد البشرية

وهو من أشهر النماذج لأدوار ومهام وظيفة الموارد البشرية في أدبيات تسيير الموارد البشرية، والذي نشره الباحث في كتابه "Th HR champions" ولقد تساءل الباحث: هل تركز وظيفة الموارد البشرية فقط على ما تفعله (what it does) أم على ما تقدمه (What it deliver) كقيمة مضافة (نتائج أفعالها) وهذا أحدث تغييرا جذريا في النظر إلى وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة ومهامها، ولقد حدد الباحث أربعة مجالات أو أنشطة رئيسية لوظيفة الموارد البشرية لتضيف منها القيمة أو أن تكون حسب تسمية الباحث شريكا في الأعمال ولخص ذلك وفق المعادلة التالية:

شريك في الأعمال (business Partner) = شريك استراتيجي + خبير إداري + بطل العمال + وكيل تغيير
الشكل رقم (16)، نموذج Ulrich لأدوار ووظيفة الموارد البشرية من أجل مؤسسة تنافسية



Routledge, London. P: 12..Source: Hunter, I. et al. (2006). *HR Business partners*

المحورين في الشكل أعلاه يمثلان تركيز "Focus" وأنشطة "Activities" مسؤولي الموارد البشرية، التركيز يتراوح ما بين قصير مدى/ تشغيلي وطويل مدى/ استراتيجي أما الأنشطة تتراوح ما بين إدارة العمليات (أنظمة وأدوات وظيفة الموارد البشرية) وإدارة الأفراد.

والجدول الموالي يبين أدوار ووظيفة الموارد البشرية وشرح مختصر لها:

الجدول رقم (18)، تعريف أدوار ووظيفة الموارد البشرية.

الدور	المخرجات	استعارة واختصار للدور	النشاط
إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية	شريك استراتيجي	مواءمة بين تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة
إدارة البنى التحتية للمؤسسة	بناء بنى تحتية فاعلة	خبير إداري	إعادة هندسة عمليات المؤسسة
إدارة مساهمة العمال	الرفع من مساهمة العمال وإمكاناتهم	بطل للعمال	الاستماع والتفاعل مع العمال "منح الموارد للعمال"
إدارة عملية التحول والتغيير	خلق مؤسسة متجددة باستمرار	وكيل تغيير	إدارة عمليات التحول والتغيير "ضمان القدرة على التغيير"

Ulrich. D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business school press. P: 25.

ملاحظة: هذه الأدوار مهمة في دور وظيفة الموارد البشرية في تبني المسؤولية الاجتماعية خصوصا في التفكير بشكل استراتيجي فيما يخص فوائد المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها والمساهمة في التغيير نحور ثقافة مبنية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وتعزيز مسؤولية المؤسسة اتجاه العمال بالاستجابة لرغباتهم وتنمية الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة، ونجد مثلا استعمال ¹⁰² (Jamali, 2015) لهذا النموذج في بناء نموذج للتسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية ودراسة علاقة تسيير الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية.

الفرع الثالث: علاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء

قبل التسعينيات كان الاهتمام منصبا على مفاهيم كالإستراتيجية والجودة والتسويق وإعادة هندسة العمليات، ومع مطلع التسعينيات عرفت المرحلة موجة من الأعمال الهامة التي تحتضن إدارة الأفراد والموارد البشرية بعنوانين جذابة ولافتة ك: "Competitive Advantage through People (Pfeffer, 1994) و" living strategy (Gratton, 2000) و (Ulrich, 1997) HR champions هذه الأعمال وضعت العمال وكيفية تسييرهم في قلب نجاح التنفيذ الاستراتيجي واكتساب مزايا تنافسية مستدامة.

علاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء يمكن أن يُرجع بشكل أولي إلى الدراسة والعمل الرائد ل: Huselid (1995) والتي أكدت أن ممارسات العمل المتطورة وذات الأداء العالي تؤدي إلى زيادة جوهريّة في عدد المبيعات والقيمة السوقية للمؤسسة، أضف إليها دراسة (Pfeiffer, 1994) والتي أكد فيها أهمية ما أسماه أحسن ممارسات للموارد البشرية وعددها (16) ممارسة، والتي قام الباحث بتقليصها سنة (1998) إلى 8 ممارسات والتي إذا طبقت ستساهم في كسب مزايا تنافسية مستدامة.

وبعد هذه الإسهامات الأولية توالى بعدها الدراسات والإسهامات والمقاربات في دراسة علاقة تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسة التي حاولت وضع حدود وهياكل وأرضيات للدراسات المستقبلية في الموضوع، فنجد Delery & Doty (1996) طور مفارقة بين المقاربات العمومية (Universaliste) والتصميمية (configurational) والسياقية أو الموقفية (contingency) و (Guest, 1987) ناقش التمييز بين النظريات الإستراتيجية والوصفية والمعيارية. Legge (1995) حذرت من خطر الوقوع في المبالغة والمغالاة وضرورة التفريق بين ما هو واقعي وما هو مجرد كتابات بلاغية في الموضوع وألحت على ضرورة تبني مقاربة نقدية، ولم تكن الباحثة وحدها في المطالبة بمقاربة نقدية بل هناك من نهج هذا النهج ك: (Paauwe and Richardson (1997), and Boselie et al. (2001)).

البحوث حول علاقة تسيير الموارد البشرية والأداء لم تتوقف ولكن استمرت، حيث لم تكف في فهم العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء بل انتقلت لقياس هذه العلاقات والبحث عن القياسات والمؤشرات الكمية والكيفية التي تسمح بإدارة هذه العلاقة وقيادتها، وهذه المرحلة تعتبر ذروة الدراسات في المجال ومرة أخرى عناوين ودراسات وأبحاث لاقت الكثير من الاهتمام أكاديميا وإداريا ك: The HR Scorecard (Becker et al., 2001), The Human Value of the Enterprise (Mayo, 2001), The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment (Phillips et al., 2001) وغيرها من الدراسات.

¹⁰² - Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. Business Ethics: A European Review, 24(2), 125-143.

1- بعض النماذج لشرح العلاقة بين نجاح المنظمة والأداء الاجتماعي الداخلي

هناك عدة نماذج شاملة تتناول بصفة عامة وتؤكد اتجاه العلاقة بين الأداء الاجتماعي والمتعلق بالأفراد وكيفية تسيير الموارد البشرية بنواحي الأداء الأخرى والتي تنتهي بنجاح المنظمة على المدى الطويل، هذه المفاهيم أو النماذج هي بالأساس قائمة على حد ما على الفكر الكلاسيكي في تعريف الأداء (النظرة المالية) رغم أن هذا الأداء الكلي للمؤسسة يحتوي أبعاد أخرى، ولكن يمكن أيضا أن يُقرأ نجاح المؤسسة ليس فقط بالأداء الاقتصادي والفعالية التنظيمية ولكن أيضا بالأداء البيئي والاجتماعي الخارجي، خاصة إذا ما علمنا أن بقاء المؤسسات في المستقبل يعتمد على مدى توجهها واستجابتها لمتطلبات الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة وخلق القيمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة.

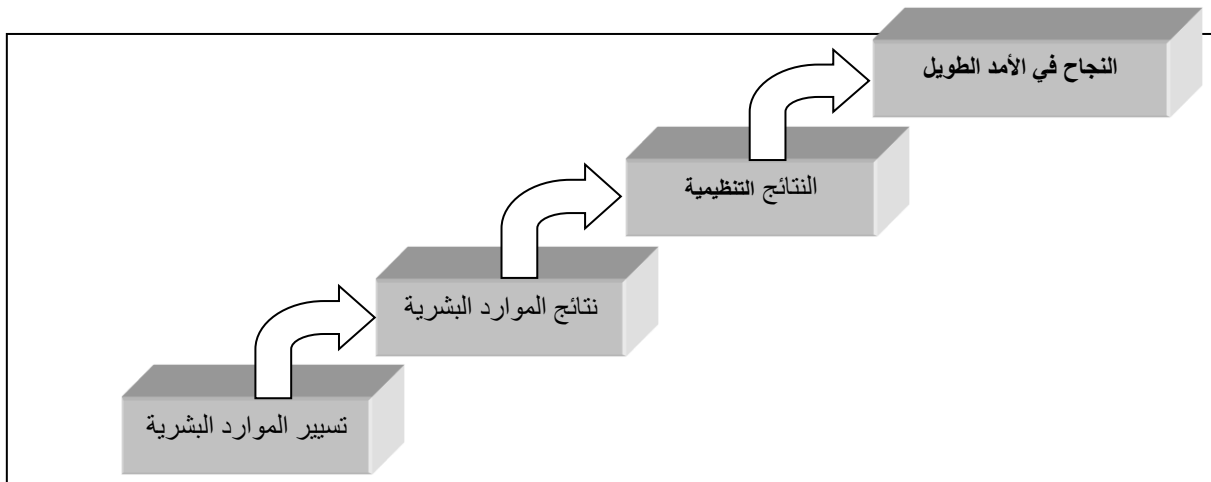
فنحن في هذه الأطروحة نستخدم هذه النماذج ومحاولة إسقاطها مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص تسيير الموارد البشرية وهذا ممكن بالنظر لتطور هذه النماذج وقدرت متغيراتها على استيعاب المفاهيم التنظيمية الجديدة كالمسؤولية الاجتماعية، كما أنها تبقى ملائمة لاختبار المؤسسات التي لا تتبنى المسؤولية الاجتماعية.

هذه النماذج شاملة وموجهة للتطبيق وواقعية، وتحدد المجالات الكبرى لقياس الموارد البشرية ولوحاتها للقيادة وهي مبنية على مفهوم هندسة تسيير الموارد البشرية كما لا تخرج كثيرا على نموذج Ulrich الشامل والذي تحدث فيه عن مستقبل وظيفة الموارد البشرية.

- نموذج سلم القيمة المضافة لتسيير الموارد البشرية. (2008) Le Louarn Jean-Yves.¹⁰³

هو تمثيل مبسط لآثار تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادي والمالي، ويبين النموذج كيف يخلق أفراد المؤسسة القيمة، كما أن هذا النموذج يساعد في تحديد أي لوحات قيادة للموارد البشرية يجب بناؤها، وهو أي هذا النموذج مبني على منطق علاقات سببية، بمعنى أنه يفترض علاقات سبب أثر بين عناصره، هذا السلم يمكن قراءته صعودا ونزولا، وهو يحتوي أربع درجات كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): سلم خلق القيمة لوظيفة الموارد البشرية



Source: Le Louarn Jean-Yves. (2008). Op.cit. P: 30.

¹⁰³-Source: Le Louarn Jean-Yves. (2008). *Les Tableaux de bord Ressources Humaines: le pilotage de la fonction RH*. LIAISONS. P: 29- 34.

* الدرج الأول: النجاح في الأمد الطويل

نموذج السلم يرتكز على مسلمة أن كل مؤسسة صغيرة أو كبيرة، خاصة أو عمومية تبحث قبل كل شيء على النجاح في الأمد الطويل، كل مؤسسة تنشأ لكي تمنح منتج أو خدمة لمجموعة معينة من الأفراد لأكثر فترة ممكنة، مفهوم الاستمرارية هو مفهوم ملازم للمؤسسة ويمثل المعيار الأقصى لمفهوم النجاح، والبحث عن الاستمرارية يتم إسقاطه على ثلاث استراتيجيات كبرى الحياة الإبقاء والتطوير، والنجاح يكون لما نقوم بخلق نتائج تنظيمية ايجابية.

* الدرج الثاني: الفعالية التنظيمية

الفعالية التنظيمية هي إما بلوغ هدف استراتيجي محدد مسبقا من طرف الإدارة أو نتائج متوقعة أو غير متوقعة لأنشطة إستراتيجية للمؤسسة أو من طرف مجموعة خارجية وهذا التعريف يشير ضمنا لأربعة أشياء 1- كل مؤسسة تتحصل على نتائج حتى لو لم تضع الإدارة أهدافا إستراتيجية، 2- النتائج المحصلة هي دائما نتيجة أنشطة ما، 3- النتائج يمكن أن تكون متوقع كما يمكن أن لا تكون متوقعة، 4- المؤسسة لا يمكنها دائما التحكم في هذه النتائج لأن هناك أطراف يمكنها التأثير فيها (كالمنافسين)

ومهما كانت طرق الحصول على هذه النتائج فهي متعلقة مباشرة وتحدد النجاح في الأمد الطويل، والنتائج التنظيمية يتم تقسيمها إلى ثلاث نتائج والتي بينها علاقات سببية وهي:

- **النتائج التشغيلية:** هي النتائج المرتبطة بالإنتاج وبيع منتج أو خدمة ولكن لا يعبر عنها بطريقة كمية ككمية المنتجات المباعة، جودة المنتجات أو الخدمات، آجال الإنتاج والتسليم، إشباع المستهلكين، الإبداع... وهذه النتائج التشغيلية تساهم في بلوغ النتائج الاقتصادية.

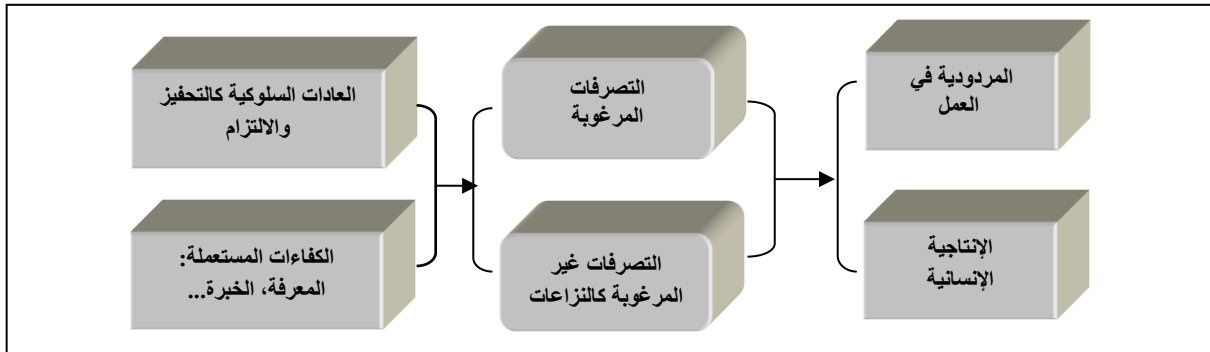
- **النتائج الاقتصادية:** هي نتيجة للنتائج التشغيلية ويتم قياسها بطريقة كمية من خلال وحدات مالية ك: رقم الأعمال، تكاليف الإنتاج والتسويق، هامش الاستغلال الخام، نتائج الاستغلال وهذه النتائج تساهم في بلوغ النتائج المالية.

- **النتائج المالية:** وهي النتائج المرتبطة بتقييم رأسمال المؤسسة: مردودية الرأسمال، قيم السهم، الفوائد لكل سهم.

* الدرج الثالث: نتائج الموارد البشرية

وتمثل النتائج التي تحصل عليها المؤسسة من أفرادها سواء برغبة منهم أو كنتاج لمجموعة من أنشطة الموارد البشرية، ومجموع هذه النتائج في نقطة معينة تمثل الرأسمال البشري للمؤسسة وفي هذا المستوى يمكن أن نميز فئتين كبيرتين من النتائج وهي: العادات السلوكية **Attitude** والسلوك **(التصرف) في العمل Behavior** والسلوك ينتج من العادات السلوكية. كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): نتائج تسيير الموارد البشرية



Source: Le Louarn Jean-Yves. (2008). Op.cit. P: 33.

* **العادات السلوكية في العمل أو مشاعر العمال (attitudes au travail):** هو ترتيب داخلي، يحدد من خلال التجربة، والذي يدفع الفرد بالتعامل باستمرار بنفس الشكل (إيجابيا أو سلبيا) اتجاه صاحب عمله أو مكان عمله، وهي

تحتوي ثلاث أجزاء، جزء إدراكي (كي تكون لك عادة سلوكية اتجاه شيء لابد أن يكون لك تصور ومفهوم عن هذا الشيء أو الموضوع) جزء تأثيري (مشاعر الفرد بالنسبة للموضوع) وسلوكي (توجه فعل أو تصرف الفرد بالنسبة للموضوع) والعادة السلوكية تكون في مجال ما يفكر فيه أو يشعر به الفرد وهي غير مرئية وتكون فردية، وأهم العادات السلوكية في العمل نجد: التحفيز، الرضى الوظيفي، المبادرة، الوفاء، الانتماء، الالتزام والرغبة في العمل. ويمكن إضافة بيئة العمل وهي مجموع العادات السلوكية بالنسبة لبيئة العمل.

يمكن التأثير في هذه العادات السلوكية من خلال أنشطة الموارد البشرية، كما لا يجب الخلط بين العادات السلوكية والسلوك (التصرف) حيث الأولى تؤثر في الثانية.

* السلوك في العمل (*les comportements au travail*): هو فعل أو تصرف ملاحظ في لحظة ما للفرد في العمل أو اتجاه موضوع ما، بخلاف العادات السلوكية التي تعبر أن تفكير وشعور الفرد اتجاه موضوع ما، وكما هو موضح في الشكل السابق العادات السلوكية تؤدي إلى سلوك إيجابي أو سلبي. ويمكن تقسيم السلوك إلى أربع أقسام: السلوك المرغوب من طرف المستخدم، سلوك التقاعس أو الانسحاب، سلوك النزاع والصراع، سلوكيات تؤدي إلى اختلالات (Dysfonctionnels).

مجموعة السلوكيات المرغوبة من المستخدم تشكل أداء الفرد في منصب معين. وهي نتيجة عاداته السلوكية في العمل وكفاءاته (مجموع المعرفة والمعرفة العملية التي يمتلكها ويمكنه استخدامها) فالسلوك يمكن أن يعرف بالجزء المرئي للكفاءات المستخدمة من العامل، وهذه السلوكيات سواء مرغوبة أم لا تؤدي أو يمكن قياس نتائجها بالمروددية (كمية جودة العمل المقدمة في فترة محددة) والإنتاجية (هي قياس نسبي للنتائج المحصلة إلى المجهود المبذول).

والفرد في العمل يمكنه أيضا أن يسلك بطريقة غير مرغوبة، فهناك سلوكيات التقاعس والتي نجد ثلاث سلوكيات أساسية فيها وهي: التأخر عن العمل، التغيب الإرادي لمدة قصيرة، والمغادرة الإرادية للعمل وهناك أيضا سلوكيات النزاع والصراع كرفض العمل، الإضراب. وأخيرا السلوكيات التي تؤدي للاختلالات: التحرش الجنسي والمعنوي، حوادث العمل، التعطيل والمكائد...

السلوكيات غير المرغوبة تضعف المروددية والإنتاجية في العمل وتسبب تكاليف يطلق عليها اسم التكاليف الخفية، فيجب تقدير تكاليف التغيب ودوران العمل وحوادث العمل والإضرابات والنزاعات ...

نتائج تسيير الموارد البشرية يتم تأطير من خلال تسيير الموارد البشرية وهو يمثل الدرج الرابع.

*الدرج الرابع: تسيير الموارد البشرية.

تسيير الموارد البشرية من خلال أنشطتها وسياساتها لها الأثر الكبير في نتائج تسيير الموارد البشرية، فهي المسؤولة أي قسم الموارد البشرية رفقة الوظائف الأخرى في وضع السياسات والآليات التي تسمح لنا ببلوغ النتائج الفردية والجماعية المرجوة التي تسمح بتحقيق النجاح على الأمد الطويل.

سياسات الموارد البشرية وهي عادة تكون ملف مكتوب في المؤسسة يعكس الخطوط العريضة لفلسفة المؤسسة في تسيير مواردها البشرية وهي تمثل نوايا لقيادة النشاط، وهي تعطي خطوط النشاط أو المبادئ الأساسية لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تعبر عن كيفية ورغبة إدارة الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية فيما يخص الحصول واستخدام وتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وفيما يلي بعض مواضيع سياسات تسيير الموارد البشرية:

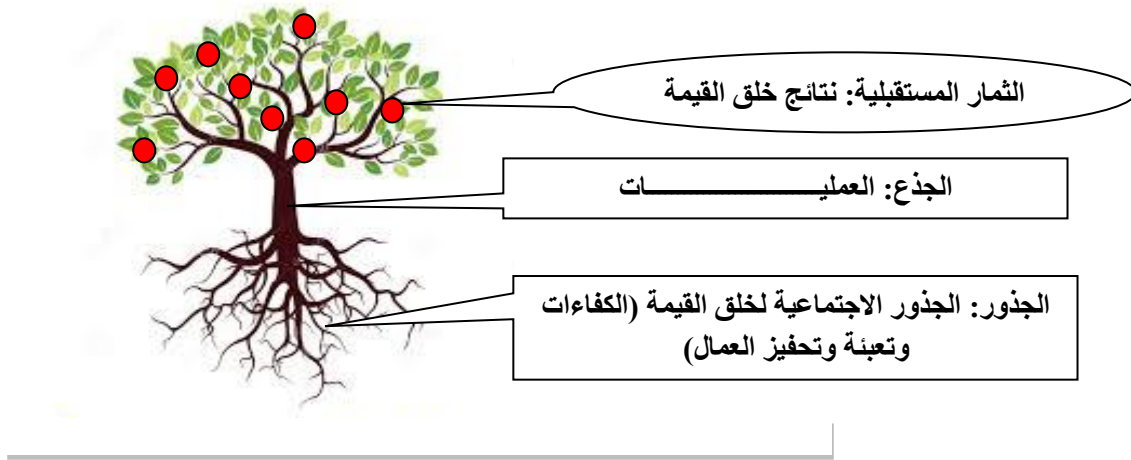
- التوظيف والاختيار - إدماج الأقليات - المكافآت - التسيير بالمشاركة - التسيير التنبؤي للعمل والكفاءات - تسيير المسار المهني - التكوين - التقييم - الصحة في أماكن العمل - الاتصال الداخلي - العلاقات الاجتماعية - تسيير النزاعات.

أما ممارسات وأنشطة الموارد البشرية فهي تعبر عن الفعل والنشاط وكيفية تطبيق هذه السياسات في الواقع هذا التطبيق يكون له أثر مباشر على نتائج ومخرجات تسيير الموارد البشرية.

- نموذج استعارة نرد الدومينو ل: Martory. B, et al. 2008

الباحثون قبل عرض النموذج بينوا أن العلاقة السببية بين الأداء الاجتماعي والاقتصادي من الصعب فحصها إحصائياً، تختلف من منظمة إلى أخرى وهي بشكل مؤكد تظهر في الأمد الطويل وهو ما يمكن رؤيته في استعارة الشجرة المستعملة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن: للحصول على ثمار جيدة في الغد لابد من تغذية وتطوير الجذور والمحافظة على الجذع اليوم وهو مبين في الشكل الموالي.

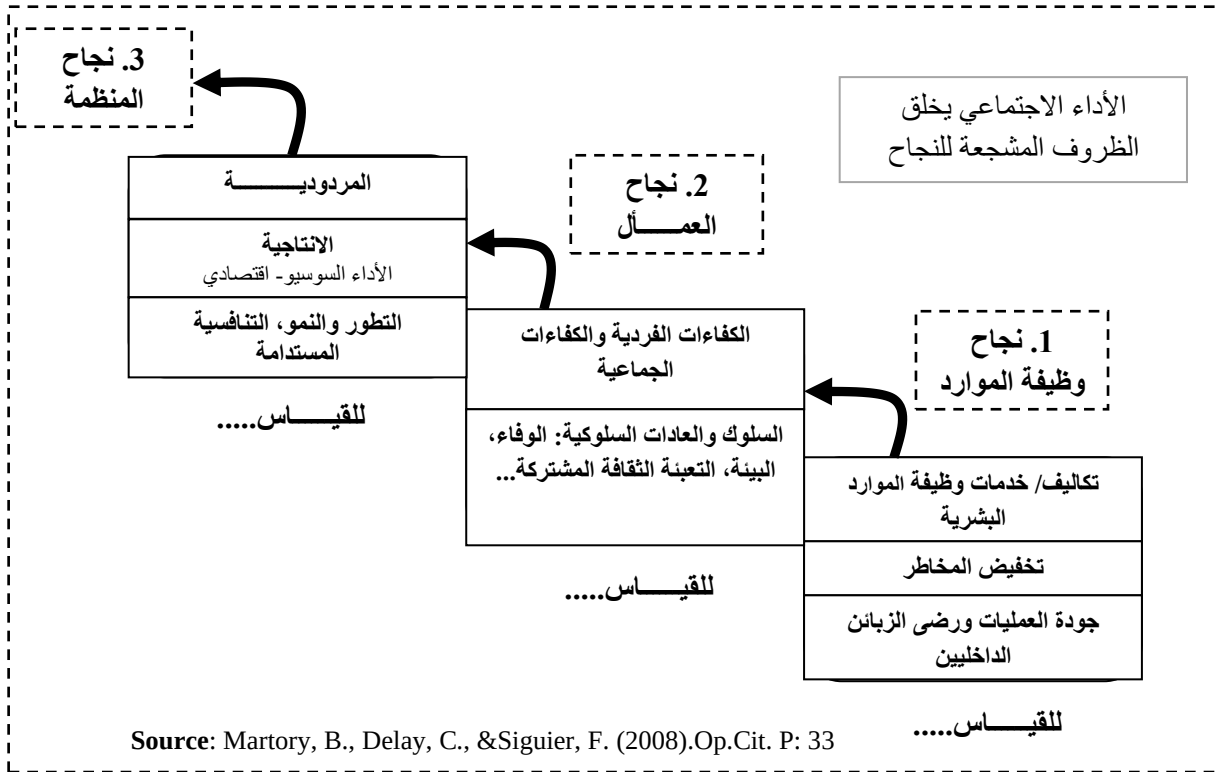
الشكل رقم (19): استعارة الشجرة لفهم الأداء.



Source: Martory, B., Delay, C., & Siguier, F. (2008). Piloter les performances RH: la création de valeur par les ressources humaines. Wolters Kluwer France. **P: 31.**

وبعدها قدم الباحثون وبناءاً على أعمال سابقة أكدت على مساهمات وأدوار وظيفة الموارد البشرية (D. Ulrich) وأخرى بينت ارتباطات بين جودة الموارد البشرية للمؤسسة وأدائها (Norton & Kaplan) وأيضا دراسات أخرى اهتمت بعلاقة سياسات وهياكل تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسة طور الباحثون نموجاً بمنطق الدومينو (لعبة نكاه وبناء) لفهم شامل لعلاقة تسيير الموارد البشرية بأداء المؤسسة وهو لا يختلف كثيراً على النموذج الأول الذي تم عرضه، وهو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (20): مثال الدومينو لعرض شامل لعلاقة الأداء الاجتماعي بنجاح المؤسسة.



الباحثون بينوا أن شرح الواقع الاجتماعي في المؤسسة وعلاقة الأداء الاجتماعي بنجاح المنظمة يتم شرحه من خلال منطقتين وهما أن نجاح سياسات وهياكل وأنشطة وعمليات تسيير الموارد البشرية تؤدي إلى نجاح العمال والذي بدوره يخدم نجاح المنظمة أو المؤسسة على المدى الطويل.

* **حجر الدومينو الأول (Le Domino 1):** يمثل جودة وظيفة وقسم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، والتي يتم تقييمها أولاً من خلال الخدمات والتكاليف التي تنجر على مساهمتها في تنفيذ أنشطة واستراتيجيات المؤسسة، أيضاً يتم من خلال تخفيض المخاطر الاجتماعية في المؤسسة وتكاليفها، كما يتم الحكم على هذه الجودة من خلال جودة عمليات الموارد البشرية وحسن سيرها ويتم الحكم عليه من خلال رضا زبائن وظيفة الموارد البشرية. العوامل السابقة ليست شاملة ولكن تمثل أهم ما يتم الحكم من خلاله على نجاح وظيفة الموارد البشرية حيث يجب أن تكون موضوع قياس (aMesuré...).

* **حجر الدومينو الثاني (Le Domino 2):** وهو نتاج الحجر الأول ومرتب به، ويهتم بجودة الموارد البشرية، بمعنى جودة الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، هذا المستوى نجد فيه جزئين الأول المتعلق بالكفاءات الفردية والجماعية والثاني والمتعلق بسلوك والعادات السلوكية للعمال. حيث هذه العناصر أيضاً يجب أن تكون موضوع قياس (aMesuré...). هذين المستويين محددان للمستوى المقبل.

* **حجر الدومينو الثالث (Le Domino 3):** وهو يمثل الأداء الاقتصادي الذي عبر عنه الباحثون على ثلاث مستويات: المردودية في المدى القصير من خلال المؤشرات المالية التقليدية، الإنتاجية أو المردودية والتي تعبر عن الأداء السوسيو-اقتصادي و مؤشرات التطور في المدى الطويل كمؤشرات النمو والتنافسية.

المبحث الثاني: الأداء الاجتماعي الداخلي في ظل المسؤولية الاجتماعية "نحو تسيير موارد بشرية مسؤول اجتماعيا"

تمهيد:

الاختلاف في هذه الأطروحة مع الإشارة للتناول المسهب لمفهوم الأداء الاجتماعي الداخلي في دراسات سابقة هو توسيع هذا المفهوم ومحاولة معرفة أبعاده وشكله الجديد في ظل تزايد تبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

كما أن تحديد ملامح وشكل هذا الأداء في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية يسمح لنا بمحاولة وضع نظام قياس ومؤشرات ولوحات قيادة يسمح بتدعيم هذا الأداء وتحسينه وقيادته واتصاله وتقريره والذي بصفة أوتوماتيكية يساهم في تدعيم مسؤولية المؤسسة الاجتماعية أو الأداء الشامل للمؤسسة، لأن الأداء الاجتماعي الداخلي وتسيير الموارد البشرية ما هو في الأخير عملية تبادلية بين إستراتيجية المؤسسة بما في ذلك إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ونظام تسيير الموارد البشرية والتي تتطور من خلال عملية التحسين المستمر.

مفهوم الأداء الاجتماعي الداخلي كآليات وممارسات ونظريات موجود وله أدبيات معتبرة، شأنه شأن كثير من ممارسات المسؤولية الاجتماعية، الأمر الوحيد الذي تغير هو زيادة الضغوط نحو الانتقال من الفكر الاستراتيجي المالي المحض كغايات للمؤسسات إلى توسيع نظرتها للأداء وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية مما يعني تأثر الأبعاد الفرعية للأداء في المؤسسة ولو جزئيا شأن ذلك البعد الاجتماعي الداخلي للأداء (تسيير الموارد البشرية أو تسيير الموارد البشرية المسؤول اجتماعيا في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية) كذلك الشأن بالنسبة لنظام قياس أداء المؤسسات وبالتحديد الخاص بالأداء الاجتماعي الداخلي الذي نهتم بآلية مهمة في قياس وقيادته واتصاله وتقريره وهي لوحات القيادة ومؤشرات الأداء للموارد البشرية.

أدبيات تسيير الموارد البشرية من قبل شيوخ مفهومي المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة قد تناولت مفاهيم رئيسية في البعد الاجتماعي الداخلي للأداء وهذا ما يمكن رؤيته في بعض مقاربات تسيير الموارد البشرية وممارساتها وأدواتها التي تناولناها في المبحث السابق، كما أن التطور المؤسساتي الذي صاحب تطور تسيير الموارد البشرية يحمل في طياته الكثير من المساهمات في تعزيز التسيير المسؤول للموارد البشرية في المؤسسات، فرما النقطة الأهم التي يجلبها مفهوم المسؤولية الاجتماعية للأداء الاجتماعي الداخلي وتسيير الموارد البشرية هو زيادة وعي المؤسسات أكثر واهتمامها بترقية الجوانب الاجتماعية والبيئية للأداء إلى جانب الجوانب المالية، وهذا الاهتمام يولد مزيد من الإبداعات والابتكارات الاجتماعية والبيئية التي يمكنها أن تكون مزايا تنافسية وقدرات تنظيمية للمؤسسات خصوصا في المستقبل.

بعدها تناولنا مفهوم تسيير الموارد البشرية وأهم أساسياته، سنتناول الآن مفهوم التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية، ودور وظيفة الموارد البشرية (قسم الموارد البشرية بمساندة المدراء التنفيذيين) في تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وقبل أن نبدأ في تناول هذا المفهوم، يتبادر إلى ذهن الباحث أو الدارس سؤال مهم: *هل تسيير الموارد البشرية المسؤول اجتماعيا هو مفهوم مختلف عن مفهوم تسيير الموارد البشرية؟ أم هو مقارنة جديدة فقط لتسيير الموارد البشرية؟

* هل عدم تبني مؤسسة المفهوم يعني أنها لا تمارس ممارسات مسؤولية اجتماعيا؟ ما الروابط، الإضافات والاختلافات في الأداء الاجتماعي الداخلي مع وقبل تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟...

لا بد أن نشير أن التسيير المسؤول للموارد البشرية يتداخل كثيرا مع ما تناولناه في تسيير الموارد البشرية، كما يعتبر أن نظريات تسيير الموارد البشرية والأداء الاجتماعي الداخلي هي إطارا يجب توسعته وتعديله فقط بما تمليه مستجدات

مفهوم المسؤولية الاجتماعية فهو مقارنة جديدة لتسيير الموارد البشرية مرتبطة بتغير نظرة المؤسسة لأدائها من الأداء الاقتصادي إلى الأداء الشامل بمعنى أن نظام تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كان مبنيا على تعزيز الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة والذي يكون أحيانا على حساب الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة، أما نظام تسيير الموارد البشرية المسؤول اجتماعيا يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الثلاثة للأداء ومحاولة التحقيق التوازن بينها.

إذا نظرنا للتسيير المسؤول للموارد البشرية ونظرنا إليه من منظور العامل، فنحن أمام احتياجات العمال ومساهمات العمال وهذا من خلال عمليات تسيير الموارد البشرية.

فجانب احتياجات العمال تم تناوله بكثرة في دراسة السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ورغم أنه هناك مقاربات مختلفة للاهتمام باحتياجات العمال وبين جعلها كغاية أو كوسيلة لزيادة الأداء الاقتصادي، أو بدرجة التفكير بعلاقاتها بالعمال فقط أو بآثارها على العائلة والمجتمع وعلى العامل، أي المقاربات السابقة لا تهتم كثيرا بالعامل خارج العمل ولا تدرس أثر قراراتها على العمال خارج إطار أسوارها ولكن لا تخلو الدراسات منها، كما أن حتى الاستثمار الاجتماعي الداخلي في احتياجات العمال في الدراسات السابقة كان تقريبا معياره عادة اقتصاديا وهذا جيد لكن المسؤولية الاجتماعية تذهب وراء ذلك بحيث صحيح أن الاستثمار الاجتماعي الداخلي لا يجب أن يؤثر تأثيرا مضرًا بالصحة الاقتصادية للمؤسسة بما يهدد استمراريته ولكن يستحب تشجيع هذه الاستثمارات حتى لو أنقصت من الأرباح بقسط ما من أجل تحسين تجربة العامل في المؤسسة، فمن جهة يمكن أن تكون لها رؤية مسؤولية اجتماعيا بالبحث عن الأداء الاقتصادي وفتح مشروعات جديدة وهذا بلا شك له أثر اجتماعي جيد بخلق الثروة ومناصب عمل جديدة وتحسين مثلا جودة الخدمات والمنتجات على أوسع نطاق مما يزيد في المستوى المعيشي للأفراد والرأسمال الفكري للمجتمع والبلد بصفة عامة، لكن هذا لا بد أن لا يكون على حساب.

وإذا نظرنا إلى جانب مساهمة العمال فدراسات ونظريات تسيير الموارد البشرية اهتمت بشكل كبير بما نريده من العامل ومع مفهوم المسؤولية الاجتماعية تظهر بعض الأنشطة التي نريدها من العامل كالعامل الخيري وتقديم الابتكارات الاجتماعية والبيئية والمحافظة على موارد المؤسسة... أي سلوك المواطن بالإضافة للسلوكيات والمشاعر الأخرى التي تناولناها من قبل: كالتحفيز، الانتماء، جودة البيئة الاجتماعية، القدرات الفردية....

يمكن وبشكل سريع أن نعرض بعض المحاور لهذا الالتقاء بين مفهومي المسؤولية الاجتماعية وتسيير الموارد البشرية حسب ما تم تناوله سابقا :

- تسيير الموارد البشرية كمفهوم، يهدف ولو نظريا لتحقيق التوازن والتوافق بين حاجات وأهداف العمال والمؤسسة (هناك مسؤولية اتجاه العمال) وتسيير الموارد البشرية جوهرها لا يمكن فصلها عن الأخلاقيات لأننا بصدد تسيير كائن بشري باحتياجاته وتعدد سلوكه وتصرفاته.
- تسيير الموارد البشرية مبني على نظريات تهتم بالعمال وحاجياتهم كنظريات السلوك التنظيمي من تحفيز ورضا وظيفي، والتزام وانتماء... وهذا بلا شك يقود الباحثين للتفكير في مسؤولية المؤسسة اتجاه العاملين داخل وخارج المؤسسة، ولهذا نجد دراسات كثيرة حول معاملة العمال والاهتمام بصحتهم وظروف عملهم ورفاههم ومدى تحقيقهم للتوازن بين حياتهم الاجتماعية والمهنية... وهذه كلها تم تأكيدها مع زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخذت بعدا أكثر مؤسساتيا (الإعلام، المنظمات غير الحكومية، القوانين، الإفصاح...) وهذه الممارسات تعتبر محورا رئيسيا في مفهوم الأداء الاجتماعي الداخلي أو التسيير المسؤول للموارد البشرية.

- دراسات تسيير الموارد البشرية في إنجلترا عكس أمريكا حملت توجهها نقديا، وتناولت بقوة البعد الإنساني والأخلاقي لتسيير الموارد البشرية وهذا ما يمكن ملاحظته فيما تناولنا مسبقا في ظهور المقاربة الخفيفة لتسيير الموارد البشرية من خلال نموذج هارفارد الذي يهتم بنجاح العمال وأثار ممارسات تسيير الموارد البشرية عليهم بل يذهب إلى الإشارة للآثار على المجتمع واستدامة العمال، وهذه الدراسات يتم الإشارة إليها في معظم دراسات علاقة تسيير الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية أو الاستدامة أو أخلاقيات الأعمال.
- أدبيات تسيير الموارد البشرية طورت إطارا ونظريات لأدوار ووظائف تسيير الموارد البشرية هي ملائمة لتبني أي مفهوم إداري جديد شأن المسؤولية الاجتماعية، فكما رأينا في نموذج (Ulrich 1997) فوظيفة الموارد البشرية من أدوارها قيادة التغيير (دور أساسي في المساهمة لتبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية) شريك استراتيجي (دراسة الآثار الايجابية لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على العمال وعلى أداء المؤسسة) بطل أفراد (المدافعة عن العمال وحقوقهم وتحقيق مفهوم المسؤولية اتجاه العمال) خبير إداري (تقليص التكاليف والفاعلية) ...
- أدبيات تسيير الموارد البشرية درست علاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء وهنا يمكن أن نجد دراسات اهتمت بأثر الممارسات المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية على الأداء، كما يمكن الاستفادة منها لمعرفة آثار التسيير المسؤول اجتماعيا للعمال على ممارسات تزيد من أداء المؤسسة.
- الدراسة الأخيرة التي نتكلم عن تسيير الموارد البشرية من الخارج إلى الداخل ل: Ulrich تتناول بوضوح إحاطة الباحث لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال مفهوم الأطراف ذات المصلحة وكيف أن وظيفة الموارد البشرية لا بد أن تخلق القيمة ليس فقط للزبائن الداخليين ومن بينهم العمال ولكن أصبحت مطلوبة لخلق القيمة للمجتمع المحلي والبيئة والأطراف ذات المصلحة الخارجيين.
- هناك انتقادات أخلاقية موجهة لتسيير الموارد البشرية فيما يخص ابتعادها على دورها كبطل للعمال في الواقع الميداني، وأنها تعمل فقط لصالح المؤسسة (الملاك) وهذا ما يفقدها مصداقيتها واستقلالياتها (كفاءة أساسية في نموذج Ulrich للكفاءات). وبالتالي فإن هناك أمل في أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية سيجلب التغيير المنشود في سياسات تسيير الموارد البشرية من أجل تدعيم الأداء الاجتماعي الداخلي بما يسمح بتدعيم ليس فقط الأداء الاقتصادي ولكن أيضا الأداء البيئي والأداء الاجتماعي الخارجي.
- مع دراسة الفرد وسلوكياته بشكل معمق وتبلور عديد النظريات في هذا الشأن، منذ ظهور الإدارة العلمية والاهتمام بأنظمة العمل الأكثر أداء، ولأن هذه الدراسات اهتمت بالأفراد داخل المؤسسة فلقد تناولت الجانب الإنساني للعمل ولو نظريا، في حين تبقى الدراسات المعقدة الآن تكون في تأثير المسؤولية الاجتماعية كمفهوم على تسيير الموارد البشرية وفهم كيف يمكن أن تؤثر ممارسات تسيير الموارد البشرية المسؤولية اجتماعيا على الأداء من خلال أثرها على العمال وسلوكهم وعاداتهم السلوكية.
- نماذج علاقة الأداء الاجتماعي الداخلي بأداء المؤسسة هي نماذج وهياكل متنازعة يمكن تطويرها لنماذج شاملة لعلاقة الأداء الاجتماعي الداخلي بأبعاد الأداء الأخرى الاجتماعي الخارجي، البيئي، الاقتصادي من خلال خلق القيمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة.
- تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعتمد كثيرا على مفهوم **الإبداع والتطوير**، سواء الإبداع والتطوير الاجتماعي بتطوير سياسات تسيير موارد بشرية أكثر مسؤولية وتوازنا، أو الإبداع البيئي، أو الإبداع الاقتصادي، بمعنى الفرق الذي يجب أن يكون بين مؤسسة تتبنى المسؤولية الاجتماعية والتي لا تتبنى مثلا

في تسيير الموارد البشرية ليس فقط بعض البرامج الطرفية لكن يكون بمحاولة الإبداع والتحسين المستمر لسياسات تسيير الموارد البشرية.

- مع الاهتمام بمفهوم العمال كموضوع للمسؤولية الاجتماعية في نماذج الأداء الاجتماعي الداخلي السابقة فالتركيز مع ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يكون أيضا على قبول (Perception) العمال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في حالة تبنيه من المؤسسة وتأثيره على سلوكهم وعاداتهم السلوكية ومشاعرهم، كما يكون أيضا على الاعتماد على العمليات الحيوية لتسيير الموارد البشرية في تبني وتشغيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: ماهية التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية

التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية هو مفهوم يهتم بتحليل الروابط بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتسيير الموارد البشرية وهو أيضا:

- "تسيير الموارد البشرية الذي يأخذ رهانات ومعطيات وأهداف المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وأخلاقيات الأعمال للمؤسسة بعين الاعتبار وهذا يكون من ثلاث أوجه والتي يتم محاولة تطبيقها عبر مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية وسياساتها، كما يجب فهم مخرجاتها ومساهماتها في خلق القيمة الكلية للمؤسسة:

- **الوجه الأول:** المؤسسة لابد أن تكون **مسؤولة اتجاه عمالها** من خلال الاهتمام والانشغال المستمر والواقعي (المقرون بمبادرات واقعية وإجرائية) بهم وبتوقعاتهم واحتياجاتهم ومحاولة تلبية رغباتهم، وتجنب الممارسات التي لها آثار سلبية على العمال وعائلاتهم والمجتمع ومحاولة إحداث آثار إيجابية من خلال الإبداع الاجتماعي، وهذا ما يتم تناوله عادة في البعد الاجتماعي الداخلي للمسؤولية الاجتماعية؛

- **الوجه الثاني:** المؤسسة لابد أن تسيير مواردها البشرية بطريقة تسمح بالمساهمة الفعالة للعمال في تنفيذ سياسات واستراتيجيات المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية، وتسيير عملية التغيير بطريقة فعالة والانتقال إلى ثقافة تنظيمية مبنية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

- **الوجه الثالث:** المؤسسة لابد أن تفهم وتحدد نتائج ومخرجات هذا التسيير أو المقاربة في تسيير الموارد البشرية على الأفراد (العادات السلوكية والسلوك التنظيمي...) والتنظيم (القدرات التنظيمية) والقيادة في المؤسسة وعائلات العمال والمجتمع بصفة عامة" كما لابد أن تفهم كيف يقبل العمال لمسؤولية المؤسسة الاجتماعية "Employeesperception" وكيف تؤثر عليهم وعلى سلوكهم وعاداتهم السلوكية وثقافتهم.

" لخص هذه الأوجه الثلاثة (Gond, J. P. et al. (2010) حيث أوضح أن التركيز على العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية يبين ويشرح كيف أن العمال كطرف ذات مصلحة يؤثر على سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، أولا العمال يمكن أن يتصرفوا كفاعلين اجتماعيين "socialagents" ويدفعوا مؤسساتهم لتحمل مسؤولياتها الاجتماعية (Aguilera et al., 2007) ثانيا السياسة البيئية تبين أن دعم العمال هو أمر ضروري لضمان برامج وسياسات مسؤولية اجتماعية فعالة (Ramus & Steger, 2000) وثالثا العمال كطرف ذات مصلحة يتلقون، يقيمون، يحكمون على، يتفاعلون مع برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Rowley

1995; Wood & Jones, 2006; Rupp et al., 2000; Berman, 2000) ¹⁰⁴ الباحثون لم يشيروا لدور وظيفة

الموارد البشرية لكن تكلمهم عن العمال من هذه الأوجه إشارة ضمنية لدور وظيفة الموارد البشرية.

*أيضا يمكن تعريف التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية: "بتسيير الموارد البشرية الذي يسمح بتدعيم وتعزيز الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للمؤسسة"

بمعنى أن التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية لابد أن يوظف كل ما تم التوصل إليه في تسيير الموارد البشرية من تقنيات وآليات وممارسات ومقاربات نظرية من أجل تدعيم ليس فقط الأداء الاقتصادي (كما هو الهدف في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية) ولكن أيضا الأداء الاجتماعي والبيئي بالاعتماد على الإبداع الاجتماعي، ومن بين هذه الآليات لوحات القيادة ومؤشرات الأداء"

يمكن أيضا تعريفه "بتسيير الموارد البشرية الذي يأخذ بعين الاعتبار احتياجات مختلف الأطراف ذات المصلحة وتأثيرها على سياسات واستراتيجيات تسيير الموارد البشرية أي وظيفة الموارد البشرية في قلب خلق القيمة لكل الأطراف ذات المصلحة".

يمكن أن نجد ثلاث فئات من الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع في ميدان التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية فنجد:

أولها: المفاهيم المنبثقة من التأصيل المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة سواء الأكاديمية منها أو المؤسساتية، والذي نجد:

▪ جانبا منها تناولت مفهوم المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال (SR toward employees) بالاعتماد عادة على مدخل الأطراف ذات المصلحة (معظم الدراسات ترى العمال طرف ذات مصلحة داخلي رئيسي). وأهم المقاربات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال نجد نموذج (Carroll, 1991) وتقسيم اللجنة الأوروبية (COM: 2001). وهذا ما نتاولناه في الفصل الأول وهو يعتبر تسيير الموارد البشرية جزء رئيسي في البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية

▪ جانب آخر من دراسات المسؤولية الاجتماعية تشير على الدوام إلى أن تبني المسؤولية الاجتماعية هي عملية تغيير وانتقال لثقافة تنظيمية جديدة وضرورة وجود قيادة مسؤولة اجتماعيا، وهو ما يجعل دور وظيفة الموارد البشرية وكيفية تسيير العمال أمر محوري في نجاح استراتيجيات المؤسسة وسياساتها في المسؤولية الاجتماعية.

▪ جانب آخر من الدراسات تناولت أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على العمال (تحفيزهم، انتمائهم، خلق المعنى في العمل، الرغبة والالتزام في العمل، الوفاء...) ونجد ملخصها في دراسة من طرف: Gond, J. (2010) P. et al. إلى جانب الدراسات التي تتناول حالة الأعمال للمسؤولية الاجتماعية والتي تشير للآثار الايجابية والمزايا التنافسية التي يمكن أن تكسبها المؤسسة والمتعلقة بالعمال وكيفية تسييرهم (سواء العمال المستقبليين أو العمال الحاليين).

ثانيها: الدراسات التي اهتمت بتسيير الموارد البشرية وإدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، والتي اهتمت كما رأينا بعلاقة العمل وكيفية تسيير العمال لبلوغ المؤسسة لأهدافها مع الاهتمام باحتياجات وسلوك وعادات السلوكية للعمال، وهذه الدراسات نجدها وبغض النظر عن الخلفية قد اهتمت في كثير من نظرياتها بمسؤولية المؤسسة اتجاه العمال، كمدرسة العلاقات الإنسانية، ونظرية السلوك التنظيمي وبعض نماذج ومقاربات تسيير الموارد البشرية (نموذج هارفارد والمقاربة

¹⁰⁴-Gond, J. P., El-Akremit, A., Igalens, J., &Swan, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *International Center for Corporate Social Responsibility*, 54. P: 07.

الخفيفة لتسيير الموارد البشرية) كما كانت هناك (ورغم قلتها) بعض الدراسات التي اهتمت بالتسيير الأخلاقي للموارد البشرية. وهذه الدراسات في معظمها ترتبط بالنظرة الكلاسيكية للأداء والتي بدأت بالتطور لدراسات أخرى بتوسع مفهوم الأداء للمؤسسة وانتقاله للأداء الشامل.

ثالثها: وهي تشمل الدراسات التي اهتمت مباشرة بعلاقة تسيير الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مستفيدة من الدراسات في المحورين الأولين الذين ذكرناهما، والتي يعود معظمها للعشرينيتين الأخيرتين والتي أعطت مكانا لظهور عدة تسميات: كأماكن العمل المستدامة، التسيير المسؤول اتجاه العمال، التسيير المستدام للموارد البشرية، التسيير الأخلاقي للموارد البشرية، التسيير الأخضر للموارد البشرية، التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية. وهذه الدراسات تحاول تناول العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية والتي بعضها حاول إعطاء وتطوير إطار مفاهيمية للعلاقة.

الفرع الثاني: لماذا التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية؟

هناك الكثير من الدوافع التي تجعل المؤسسات يجب أن تتبنى مقاربة التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية وهذه الدوافع مستمدة بالدرجة الأولى من دوافع تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة إذ تشكل بنسبة كبيرة جزءا منها، واخترنا التقسيم الآتي لهذه الدوافع وبالاعتماد على دوافع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الذي تناولناه في الفصل الأول:

- **تغير طبيعة العقد الاجتماعي للعمل،** هذا الدافع تقريبا لا تخلو منه أي دراسة للتسيير المسؤول للموارد البشرية، فطبيعة العقد الاجتماعي بين العامل والمؤسسة تغيرت ملامحه مع تغير ظروف العمل وطبيعته واستقراره. والعقد الاجتماعي يقصد به التوقعات غير المعلنة أو الضمنية وغير المنصوص عليها في العقد المكتوب والمرافقة لعلاقة العامل والمستخدم من الجانبين، فتوقعات العمال والمستخدم تغيرت كثيرا وعرفت تحولا مع التغيرات التي صاحبت مفهوم العمل سواء على المستوى الكلي أو المؤسساتي أو التنظيمي أو الفردي.

_ ضرورة الوعي بمشاكل العمل والمجتمع والعلاقة بينهما وتأثيرها على العمال، سلوكهم وعاداتهم السلوكية: ضرورة وزيادة وعي المؤسسات بإشكاليات التي تواجه المجتمع اليوم والتي تتعلق بالعمل وأماكن العمل، ومدى سلامة علاقة العمال بالمؤسسات وآثارها السلبية (المخرجات السلبية) على العمال وعائلاتهم والمجتمع، خصوصا مع الخصائص الحالية للعمل مع التطور التكنولوجي والانتقال للاقتصاد المعرفي وتعقد هياكل المؤسسات وتغير نظام العمل في المؤسسة ومرونته، وزيادة العمليات الإستراتيجية في تسريح العمال وعمليات الاندماج وتحدياتها كل هذا نشأ منه إشكاليات أخلاقية في الحياة الشخصية للعمال وأمنهم الوظيفي ومسارهم المهني...

وبصفة عامة من رهانات المجتمع اليوم نجد النمو الاقتصادي وتحسن المستوى المعيشي وجودة حياة المواطنين والعدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان والعمل المقبول اجتماعيا (Decent work) والتي لها علاقة بالإشكالات الاجتماعية التي يمكن أن يكون للمؤسسة دور كبير في تحسينها من خلال العمال وكيفية تسييرهم، وبالعكس فإن التسيير غير المسؤول اتجاه العمال وأماكن العمل غير مسؤولية تؤثر سلبا على صحة العامل وتخلق الكثير من المشاكل الاجتماعية بداية من المشاكل الأسرية إلى الآفات الاجتماعية كالجريمة والسرقه والإدمان والبطالة... فالمؤسسة دائما يجب أن تسعى لخلق وظائف جديدة وبمعايير جيدة مقبولة اجتماعيا.

كثير من الدراسات والتحقيقات اليوم توضح مدى تأزم وخطورة الآثار السلبية للممارسات تسيير العمال على العمال وعائلاتهم والمجتمع واقتصاد الدول بصفة عامة، حيث تشهد السنوات الأخيرة معدلات انتحار مضاعفة، زيادة معدلات حوادث العمل التي تفقد القدرة على العمل مجددا، الاكتئاب الحاد، حالات الطلاق والتفكك الأسري، زيادة

معدلات التحرش المعنوي والجنسي، استغلال العمال وعدم احترام قوانين العمل، زيادة حوادث العمل.... والمؤسسات لابد أن تضع الآليات والأدوات الملائمة في تسيير الموارد البشرية بحيث تقضي على هذه المظاهر والاختلالات الاجتماعية الداخلية لما لها من آثار سلبية على مختلف الأطراف من خلال عمليات التدقيق الاجتماعي الدورية والاعتماد على تطوير مؤشرات اجتماعية فعالة.

ومع أننا رأينا في نماذج علاقة الأداء الاجتماعي والاهتمام بتسيير الموارد البشرية وسلوكهم على العمال والعادات السلوكية لها أثر إيجابي على الأداء الاقتصادي، إلى أن الواقع يقول عكس ذلك فكثير من الدراسات تنشر إحصائيات مخيبة حول العمال الرضا الوظيفي للعمال والتزامهم وسعادتهم في العمل ومعدلات التغيب ودوران العمل ... وهذا الأمر لا يقتصر فقط على العمال بل أيضا على المدراء الذين يعانون من ضغوطات كبيرة، ففي دراسة للرائد في مجال تسيير الموارد البشرية¹⁰⁵ (Pfeffer, J. 2007) بين بعض التناقضات في تسيير الموارد البشرية من وجهة نظر السلوك التنظيمي، أولها أن مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالسلوك والعادات السلوكية محبطة ومخيبة للغاية حسب الإحصائيات في كل من أمريكا وبريطانيا ولكن الباحث أيضا أشار أن نفس الحالة ممكنة في أماكن أخرى، كما تساءل عن سبب عدم تبني المؤسسة لممارسات تسيير الموارد البشرية التي تعزز وتحسن من السلوك التنظيمي في المؤسسة وتضيقها لآثار جد إيجابية على أداء المؤسسة (ونحن نضيف على العمال وعائلاتهم) حيث بين أن كثير من المؤسسات تضيق الكثير من الاقتصاد الممكن وأن هذه التناقضات لها آثار سلبية في ظل اقتصاد العقلانية والسوق ونلخص الدراسة كما يلي:

* كثير من الناس في كثير من المنظمات غير سعداء ويفتقدون إلى الثقة في منظماتهم (في دراسة أمريكية من مجلس المؤتمرات على 5000 أسرة بين سنة 2004 و2005 وجدت أن 67% من العمال لا يشعرون بالانتماء والتحفيز من أجل قيادة أهداف أعمال مستخدمهم، وإنما يتظاهرون فقط للحصول على الأجر. أيضا في دراسة ل: (Cappelli, 1999) والتي تلخص الكثير من الدراسات التي أجريت حول العادات السلوكية للعمال والتزامهم منذ 1950 وجد أن هذه القياسات والمؤشرات في تدهور وسقوط حر منذ 80. دراسة حول اليد العاملة الأمريكية أيضا سنة 1994 وجدت أن واحد من كل ستة عمال تم رفض طلب لهم لتحسين فاعلية عملهم من طرف المستخدم، وأقل من 40% من العمال أظهروا ثقتهم في وفاء مؤسساتهم بعهودها، أيضا في دراسة لمنظمة Gallup وجدت أن 80% من العمال البريطانيون تفتقد الالتزام اتجاه مؤسساتها، حيث ربع منهم (20%) غير مرتبطين بمؤسساتهم وبصفة سلبية، أي ليس فقط غير مرتبطين ولكن يعملون على تخريب بعض جوانب أعمال المستخدم. أيضا عدم الثقة في الإدارة هي قضية منتشرة، فحسب تقارير Towers Perrin تقريبا 20% من العمال صرحوا أن مؤسساتهم كذبت عليهم، أيضا Watson Wyatt وجد أن حوالي 44% من العمال يرون أن الإدارة تفتقد للمصداقية والموثوقية، دراسة أخرى وجدت أن حوالي 52% من العمال لا يتقنون في المعلومات التي يتحصلون عليها من مسؤوليهم.

هذه المظاهر من قلة الثقة وعدم تحفيز ورضا العمال يساهم في معدلات دوران العمال والنية في ترك العمال، ومعدلات التغيب الإرادية وهو ما تظهره العديد من الدراسات، ففي دراسة قامت بها منظمة MetLife وشملت 1200 عامل و1500 مدير تنفيذي وجدت أن 22% منهم قد غير وظيفته في 18 شهر السابقة، هذه المؤشرات السلبية الخاصة بسلوك العمال وعاداتهم السلوكية لها آثار سلبية على العامل وصاحب العمل وأداء المؤسسة والمجتمع وعائلات العمال والاقتصاد الوطني.

¹⁰⁵ - Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.

Pfeffer أرجع هذه المؤشرات إلى تغير طبيعة العمل مع العولمة وزيادة المنافسة والتركيز أكثر على الفاعلية والإنتاجية، وذكر بعض أسباب هذه المؤشرات المخيبة والمقلقة ك: 1- التسريح من العمل مع موجات تقليص العمال ما يخفض من الشعور بالأمن الوظيفي لدى العمال وعدم رغبتهم في إعطاء كل جهودهم والتزامهم، 2- تعاظم الصدام بين العمل والأسرة وقلة المؤسسات التي تهتم بهذا المشكل مع زيادة معدلات عمل المرأة 3- خرق العهود الضمنية والصريحة المقدمة من طرف المستخدمين 4- مع تناقص التعديلات والعقوبات الجسدية القديمة في أماكن العمل قد اختفت تقريبا، فهناك معدلات عالية من التحرش المعنوي والجنسي بالعمال.

- **دوافع اقتصادية وإستراتيجية:** الاهتمام بحاجيات العمال وحقوقهم وتوقعاتهم الاقتصادية والأخلاقية والاجتماعية يزيد من تحفيزهم وانتمائهم ورضاهم الوظيفي ما ينتج عنه أداءات اقتصادية مهمة للمؤسسة، ومع هذا بعض القضايا الاجتماعية المتعلقة بالعمل والعمال يبقى غير واضح علاقتها بالأداء الاقتصادي للمؤسسة كتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة والأقليات، ولكن في مثل هذه الحالات لابد أن تتدخل القوانين وهذا موجود في بعض الدول ما يحقق نوع من العدالة بين المؤسسات. خصوصا في الدول النامية وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها تنافسية ضعيفة وأداء اقتصادي عادة غير كبير وغير مستقر، فمثل هذه التكاليف الاجتماعية لابد أن يتم تحملها من الكل حتى لا تؤثر على الوضع التنافسي للمؤسسة أو يتم التركيز أكثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة وحجمها كمعيار، ومع هذا فهذه ليست حجة لتهرب المؤسسات من مسؤولياتهم خاصة الكبيرة نظرا لقدراتها الاقتصادية الكبيرة.

- **دوافع مؤسساتية:** اليوم وخصوصا في الدول المتطورة هناك ضغوط متزايدة لتحسين مسؤولية المؤسسات اتجاه العمال انطلاقا من الأجور إلى التكوين والمسار المهني إلى حرية العمل الجماعي، إلى توفير بيئة وظروف عمل آمنة ومحترمة للعمال... هذا العمل المؤسساتي عادة يكون ضعيف في الدول النامية. ومع هذا فإن هذه الدوافع في ما يخص العمال تبقى أضعف إذا ما قورنت بالاهتمام المولى بالأداء البيئي مثلا.

- **دوافع أخلاقية وذاتية من المؤسسات:** هناك أيضا الدوافع الأخلاقية لمسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها وهذا لأنه الأمر الصحيح للقيام به، كما نجد عدة مؤسسات وبمبادرات تلقائية وطوعية تشكل علاقات متينة مع عمالها مبنية على الثقة والاحترام حيث لا تدخر مثل هذه المؤسسات جهدا لتوفير سبل الراحة والعمل الآمن لعمالها وحل إشكالاتهم باستمرار حتى يبقون مركزين على العمل تحت مبدأ رابح-رابح فنجد هذه المؤسسات عادة تهتم كثيرا بجودة القيادة لأن استمرار المؤسسة غير مقرون بالاستجابة لاحتياجات العمال ولكن تعزيز مساهمتهم، فالمؤسسة كالتاجر لجناحين جناح مساهمة العمال وجناح الاهتمام الدائم باحتياجاتهم وسبل سعادتهم وراحتهم رغم أن مفهوم السعادة هو مفهوم واسع يتعدى أماكن العمل بل يدخل في شخصية الفرد. فهذا الطائر من وجهة نظر الأداء الاجتماعي الداخلي كي يخلق بشكل متوازن لابد أن يهتم بشكل متوازن باحتياجات ومساهمات العمال.

- **الأداء الاجتماعي الداخلي محرك أساسي للقيام بتبني فعال للمسؤولية الاجتماعية:** فالأداء الاجتماعي الداخلي متمثلا في كيفية تسيير الموارد البشرية هو محدد أساسي في تدعيم أولا الأداء الاجتماعي الداخلي والخارجي، ثانيا الأداء الاقتصادي للمؤسسة كما رأينا في علاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء وثالثا في تدعيم الأداء البيئي (التسيير الأخضر للموارد البشرية) وهذا يتم من خلال نظام تسيير الموارد البشرية وأنشطة وظيفية الموارد البشرية وتعديلها بما يسمح بتدعيم استراتيجيات المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية من خلال التأثير في العمال وهذا بمساعدة المسؤولين التشغيليين والتنفيذيين.

هناك أيضا دوافع تتعلق بأهمية الدور الجوهري الذي يمكن أن تلعبه وظيفة الموارد البشرية في تبني المسؤولية الاجتماعية وهذا ما لخصته معهد تشارترد للأفراد والتنمية ¹⁰⁶ CIPD البريطانية فيما يلي:

- 1- المؤسسات مدعوة أكثر فأكثر للوعي بآثار أنشطتها على المجتمع
- 2- موثوقية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعتمد على التبنى الواقعي وليس الشعارات
- 3- وظيفة الموارد البشرية هي على رأس كثير من الوظائف والعمليات الأساسية للتطبيق الواقعي للمسؤولية الاجتماعية (ك: التوظيف، الأداء، التكوين، الاتصال...)
- 4- مسؤولوا الموارد البشرية يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة فيما يخص التعلم التنظيمي والتغيير الثقافي.
- 5- إدارة المخاطر، الثقة الأخلاقيات تثير قضايا لها علاقة قوية مع كيفية إدارة الأفراد في المؤسسة
- 6- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة توفر لكيان تسيير الموارد البشرية الفرصة لتؤكد وتوضح دورها وتركيزها الاستراتيجي في المؤسسة.

الفرع الثالث: التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية والمفاهيم المتعلقة لها

مفهوم التسيير المسؤول للموارد البشرية له عدة مفاهيم أخوات في أدبيات علاقة تسيير الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية، ورغم تقارب هاته المفاهيم وتكاملها فلا بد من عرض معناها بشكل مختصر والتي نعتبرها كلها تساهم في البناء النظري لمفهوم التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية، وهذه المفاهيم هي: التسيير الأخلاقي للموارد البشرية، التسيير المستدام للموارد البشرية، التسيير الأخضر للموارد البشرية.

- التسيير الأخضر للموارد البشرية (Green HRM)

مع زيادة الاهتمام بمفهوم التسيير الأخضر (Green Management) الناشئ من مفهوم التنمية المستدامة، وبالضبط الإدارة البيئية، زاد الاهتمام بدور وظيفة الموارد البشرية بأدوارها وأنشطتها وسياساتها المختلفة في التأثير على العمال من أجل نجاح تنفيذ استراتيجيات المؤسسة الخضراء أو المدعمة للاستدامة البيئية، ولهذا ظهر مفهوم التسيير الأخضر للموارد البشرية والذي يهتم بأخذ بعين الاعتبار القضايا البيئية واستراتيجيات المؤسسة بعين الاعتبار أثناء بناء نظام تسيير الموارد البشرية (الفلسفة، السياسات، الأهداف العامة، الاستراتيجيات...).

إن الدراسات في الموضوع تعتبر قليلة ويافعة حسب (¹⁰⁷ Susan E. Jackson et al. 2011) وحسب الباحثين دائما وفي افتتاحية العدد المخصص للتسيير الأخضر للموارد البشرية في المجلة الألمانية المختصة في تسيير الموارد البشرية "Zeitschrift für Personalforschung" فإن هناك مجالا واسعا واتجاهات مستقبلية لتطور التسيير الأخضر للموارد البشرية وذلك من خلال وظائف الموارد البشرية: التوظيف، قياس الأداء، التدريب والتنمية والقيادة، نظام المكافآت... ومن خلال دراسة علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والإدارة البيئية، هذا الأخير يبدو أكثر صعوبة في التطبيق الواقعي، ولقد قدم الباحثين أمثلة وتفصيلا على كيفية انتقال تسيير الموارد البشرية من خلال وظائفها إلى التسيير الأخضر للموارد البشرية.

ومع أننا لن نذكر هذا التفصيل فسنوظفه لما نتناول التفصيل في التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية. التسيير الأخضر للموارد البشرية هو الجزء المهتم **بالبعد البيئي** في مفهوم التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية.

¹⁰⁶ - Chartered Institute of Personnel and Development.

¹⁰⁷ - Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.

- التسيير الأخلاقي للموارد البشرية

التسيير الأخلاقي للموارد البشرية أيضا مفهوم لم يتطور بشكل كبير، رغم أنه أكثر تواجدا مثلا في كتب تسيير الموارد البشرية مقارنة بالمفاهيم الأخرى التي نحن بصدد تناولها، وهذا المفهوم يهتم بضرورة تسيير الأفراد بطريقة أخلاقية ودور وظيفة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين في ذلك. كما أن المفهوم أيضا يتناول أهمية تحري تداعيات مفهوم أخلاقيات الأعمال على الدور المنوط بوظيفة الموارد البشرية من خلال عملياتها الأساسية وتدعيم الأخلاقيات في المؤسسة.

والتسيير الأخلاقي للموارد البشرية أيضا يعني احترام الأخلاقيات في تعامل وكيفية تسيير المؤسسة لمواردها البشرية، والأخلاقيات عادة يقصد بها عدم التسبب بالأذى والتي قد تذهب إلى غاية إحداث آثار إيجابية على الموارد البشرية للمؤسسة. كما يهتم هذا المفهوم بتحلي العمال بالأخلاق والتحلي بأخلاقيات الأعمال. ولا تكاد تخلو كتابات تسيير الموارد البشرية من تناول البعد الأخلاقي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وفي علاقتها مع التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية نقول أنها محور رئيسي ويتقاطع المفهومان بصفة شبه كلية.

ولقد لخص (Armstrong, 2014¹⁰⁸) البعد الأخلاقي لتسيير الموارد البشرية في عدة محاور نلخصها لنعطي نظرة عامة عن المفهوم:

* **تحديد المقصود** من كلمة أو مفهوم الأخلاق (Ethics) وهو في العموم تجنب تسبب الأذى للعمال، بل والعمل على تعزيز الآثار الإيجابية. والأخلاق متعلقة باتخاذ وصنع قرارات وأحكام أخلاقية، وتكون القرارات أخلاقية لما تكون موافقة وغير متعارضة مع قيم المجتمع.

* **الإطارات الأخلاقية (ethical frameworks):** وهي تلك الأطر التي يمكن استخدامها لتقييم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية إذا كانت أخلاقية أم لا، ونجد من أهمها:

- **النظرية الأخلاقية (Deontological theory):** Deontological كلمة يونانية تعني "ما هو صحيح" (What is right) والنظرية ترى أن بعض الأنشطة أو الأفعال صحيحة أو خاطئة بغض النظر عن نتائجها، وهي مرتبطة بمفهوم الحتمية القاطعة لكانت (Kant) والذي يحتوي على اقتراحين رئيسيين: (أ) يجب اتباع مبدأ أن ما هو صحيح لفرد صحيح للأفراد الآخرين وأنه يجب معاملة الآخرين كما تريد أن تُعامل. (ب) يجب معاملة الأفراد كغايات (ends) وليس كوسائل (means) في أي حال من الأحوال.
- **النظرية المنفعية (Utilitarianism):** وهي الايمان أن المبدأ الأعلى للأخلاقيات هو تعظيم السعادة، والتوازن العام بين المتعة والألم، والأنشطة تكون مبررة لما تجلب أكبر صالح (خير) لأكبر عدد ممكن. وحسب النظرية الأفعال يحكم عليها إن كانت أخلاقية أم لا من خلال نتائجها، وهذا يمكن تفسيره بدعم المبدأ المشكوك فيه الغاية تبرر الوسيلة مثلا: التعذيب هو أمر صحيح ما دام يحمي من الإرهاب، وهذه النظرية تم انتقادها لأنها بالدرجة الأولى فشلت في احترام الحقوق الشخصية للأفراد، وهي تبريرية لإلغاء الكثير من الأحكام الأخلاقية واختصارها إلى وحدة واحدة متمثلة في النتائج.
- **نظرية الأطراف ذات المصلحة (Stakeholder Theory):** المؤسسة يجب أن تدار نيابة عن الأطراف ذات المصلحة وإن تسعى الإدارة وتنشط في اتجاه مصالح هذه الأطراف وكذا في اتجاه مصالح المؤسسة واستمراريتها والمحافظة على مصالح كل مجموعة إلى أقصى مدة ممكنة.

¹⁰⁸ - Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers. P: 95-103.

***نظرية الإنصاف (Equity Theory):** النظرية تهتم بتصورات الأفراد عن كيفية معاملتهم بالمقارنة مع الآخرين، فالحكم على المساواة يستوجب وجود طرف للمقارنة سواء مجموعة أو فرد معين، والإنصاف ليس نفسه يعني المساواة (Equality) فمفهوم الإنصاف يدعم أكثر ويهتم بفهم احتياجات وظروف وإتاحة الفرص للفرد في حين المساواة تركز فقط على العلاقة المباشرة بين الفعل مع الفرد والتي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ المقارنة من خلال إتاحة الفرص وفهم الاحتياجات.

***العدالة (Justice):** العدالة هي عملية معاملة الناس بطريقة عادلة وصحيحة ومناسبة، وهناك أربع أنواع من العدالة، العدالة الإجرائية، العدالة الاجتماعية، عدالة التوزيع، العدالة الطبيعية. وهناك نظريات أخرى كنظرية الاهتمام (Theory of Care) وكل هذه النظريات تستخدم في دراسة الحكم على التسيير المسؤول والأخلاقي في عدة دراسات.

***الدور الأخلاقي لمسؤولي الموارد البشرية:** دور هام لمهنيي الموارد البشرية يتمثل في القيام بكل ما في وسعهم لتضمين التطبيق المتسق للقيم الأخلاقية في المنظمة بحيث يمكن أن تكون قيما واقعية ومستخدمة بدلا من مجرد القيم المعلنة في مدونة الممارسة (Code of Practices) أو بيان القيم (Value statement).

***المبادئ التوجيهية الأخلاقية (Ethical guidelines):** تحدد المبادئ التوجيهية الأخلاقية في كيفية معاملة الموظفين أو العمال بشكل عام، وفي الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: تطوير المنظمات، والتوظيف والاختيار، والتعلم والتطوير، وإدارة الأداء، وإدارة المكافآت، وعلاقات الموظفين، وممارسات التوظيف المتعلقة ببيئة العمل، رفاه الموظف، تكافؤ الفرص، الإدارة والتنوع، والتعامل مع المسائل التأديبية والمظالم، والأمن الوظيفي. حيث نجد في هذه المبادئ أهم الممارسات المسؤولة والأخلاقية اتجاه الموارد البشرية.

***التعامل مع المعضلات والإشكالات الأخلاقية:** ليس هناك "طريقة واحدة صحيحة" للتعامل مع معضلة أخلاقية ولكن النهج القائم على الاستجواب المنهجي والتحليل والتشخيص للوصول إلى الحقائق وإقامة القضايا المعنية هو أكثر احتمالا لإنتاج نتائج مرضية معقولة من الاعتماد فقط على التخمين.

والمعضلة الأخلاقية هي معضلة يصعب حلها. قد يكون هناك كل أنواع القضايا المحيطة بالوضع، ولكن بعض منها تكون غير واضحة أو مثيرة للجدل.

***دور وظيفة الموارد البشرية:** المتخصصين في الموارد البشرية لديهم مسؤولية خاصة لحراسة وتعزيز القيم الأساسية حول كيفية إدارة الأفراد و معاملتهم في العموم. وهم معنيون بشكل خاص بتلك القيم المتعلقة بمعاملة عادلة ومنصفة للعمال داخل المؤسسة. يمكن أن يكونوا نموذجا يحتذى به وأن يقوموا بتحدي الممارسات غير الأخلاقية. ولكن هذا التحدي قد يكون صعبا...

في علاقة مفهوم التسيير الأخلاقي للموارد البشرية بالتسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية، نقول أن المفهومين متقاربين، حيث المعاملة الأخلاقية للعمال هي جزء وبعد أساسي للتسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية كما في نموذج (Carroll) كما أن تعزيز دور وظيفة الموارد البشرية في تدعيم أخلاقيات الأعمال شبيه جدا بتدعيم وظيفة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية ويتداخل معه أيضا.

- التسيير المستدام للموارد البشرية

هي مقارنة لتسيير الموارد البشرية تربط تسيير الموارد البشرية بمفهوم الاستدامة¹⁰⁹ حيث تعقيد مفهوم الاستدامة انعكس في تعقيد فهم العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والاستدامة، حيث هناك عدة زوايا لمقاربة التسيير المستدام للموارد البشرية من خلال دراسات مختلفة (Wilkinson, Hill and Gollan 2001; Mariappanadar, 2003; Ehnert 2006, 2009; Clarke, 2011) والتي تعود أساسا لتعدد ترجمات مفهوم الاستدامة، هذه وجهات النظر المتعددة لمفهوم التسيير المستدام لخصها (Kramar, R. 2013) حيث يفهم مفهوم التسيير المستدام للموارد البشرية من خلال عدة أطر عملية متكاملة، حيث يرى الباحثون أن الاختلاف الأساسي بين هذه المقاربة لتسيير الموارد البشرية عن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تكمن في تعزيزها لمفهوم **المخرجات** التنظيمية والتي هي أوسع من المخرجات المالية فقط. حيث كل الدراسات أكدت على أهمية المخرجات الاجتماعية والبشرية **كغايات** بحد ذاتها وليس كعوامل وسيطة فقط من أجل الأداء المالي. بالإضافة إلى أن هذه الدراسات تناولت الآثار **الإيجابية والسلبية** لتسيير الموارد البشرية على مختلف الأطراف ذات المصلحة.

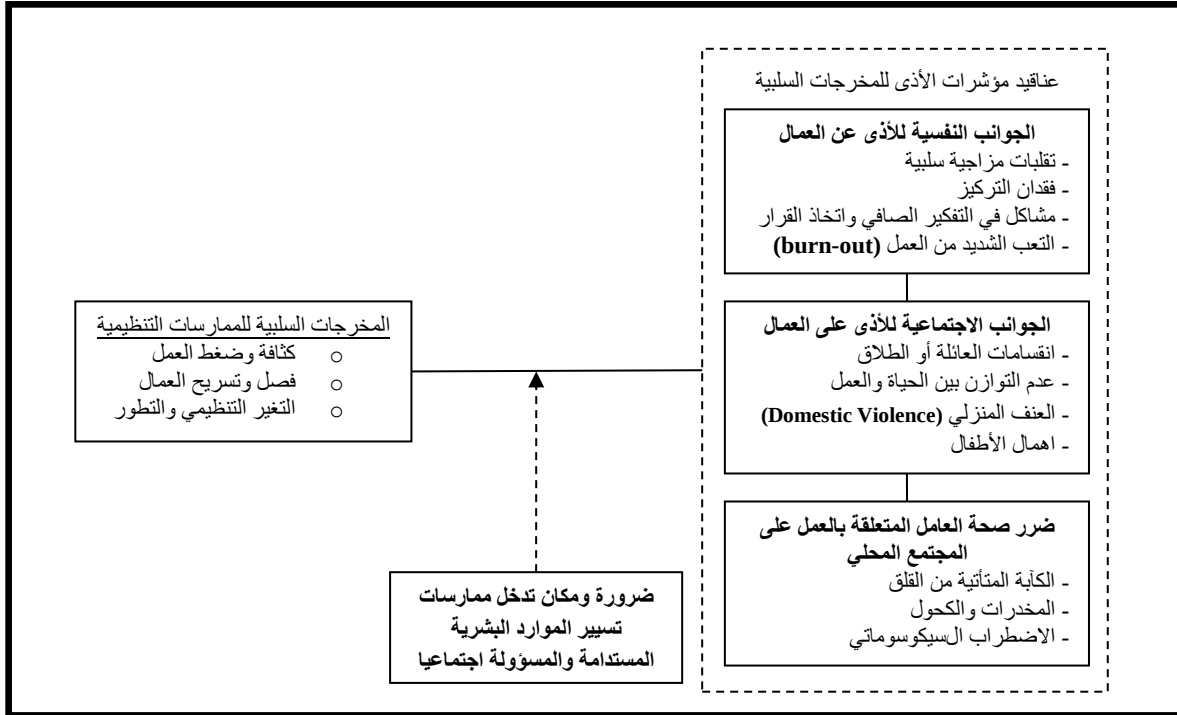
أشار (Kramar, R. 2013) إلى وجود ثلاث مجموعات من الدراسات في التسيير المستدام للموارد البشرية بناء على مخرجاتها، حيث الوجه المشترك بينها هو التركيز على المخرجات طويلة المدى والمستدامة. فمجموعة من الباحثين ركزت على المخرجات الاقتصادية وخلق "مزايا تنافسية مستدامة" هذه المجموعة المعروفة ب: "إعادة إنتاج القدرات: Capability reproduction" تركز على الآثار الداخلية لسياسات تسيير الموارد البشرية (Wilkinson 2001; Ehnert, 2009; Clarke, 2011) مجموعة أخرى تعرف ب: "ترقية الصحة والرفاه الاجتماعي والبيئي" والتي تركز على المخرجات الخارجية (External outcomes) مثل نتائج الأداء الأوسع نطاقا بما في ذلك الإيكولوجية / والنتائج البيئية و / أو الاجتماعية والإنسانية (Mariappanadar, 2003; Orlitzky, Schmidt and Rynes, 2003; Collinson, Cobb, Power and Stevenson, 2007) ومجموعة ثالثة معروفة بالربط "Connexions" والتي تذهب وراء الاهتمام فقط بأنشطة تسيير الموارد البشرية، بل بتحليل العلاقات المتداخلة بين الممارسات الإدارية بما في ذلك أنشطة الموارد البشرية ومخرجاتها، وهي تهتم بالعلاقات الصريحة بين المخرجات الداخلية والمخرجات الخارجية لممارسات الموارد البشرية، ومنها ما اهتم بدراسة العلاقة بين الإدارة البيئية وتسيير الموارد البشرية (التسيير الأخضر للموارد البشرية).

نأخذ مثالين عن اتجاهين أو مقاربتين لدراسة التسيير المستدام للموارد البشرية من خلال دراستي (Mariappanadar, 2003) و (Ehnert, 2009):

(Mariappanadar, 2003) يركز على المخرجات الخارجية لتسيير الموارد البشرية، حيث ركزت هذه الدراسة على المخرجات السلبية (Négatif Externalities) حيث أشار الباحث للآثار السلبية لبعض الممارسات التنظيمية وتلك المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على العمال، عائلاتهم والمجتمع، ويرى أن تسيير الموارد البشرية لا بد أن يحذو مقاربة مستدامة وأخلاقية لتقادي هذه المخرجات السلبية، رغم أن الباحث اعترف أن عملية قياس هذه التكاليف وتعريفها هو في محاولته الأولى والمجال مازال فتيا جدا للدراسة. ونموذج الباحث هو موضح في الشكل الموالي:

¹⁰⁹- Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. P: 1069.

الشكل رقم (21): مؤشرات المخرجات السلبية للتسيير المبني على الفاعلية.



Source: Mariappanadar, S. (2012). The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *International Journal of Social Economics*, 39(3), 209-220.p: 212.

يتضح من الشكل والنموذج أن الممارسات التنظيمية يمكن أن يكون لها مخرجات سلبية، والتي حقيقة ترتبط بواقع المؤسسات اليوم وحالة التغيير السريع والمنافسة الشديدة، وكثافة العمال وتسريح العمال، وهذه المخرجات السلبية لها أثر على الحالة النفسية للعمال، أيضا لها آثار سلبية على سلوك الأفراد في المجتمع وانتشار الآفات الاجتماعية وكذلك له آثار سلبية على العائلة وتماسكها والتي تعتبر نواة المجتمع.

أما دراسة (Ehnert, 2009) وهي التي تعتمد على المخرجات الداخلية لتسيير الموارد البشرية، والتي تعتمد على نماذج تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتوسيعها. وهي تعتمد على المخرجات الوسيطة على العمال وسلوكهم وإعادة إنتاج الموارد البشرية بما يسمح للمؤسسة بالبقاء لأطول مدة.

المطلب الثاني: عناصر التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية

الفرع الأول: الموارد البشرية موضوعا للمسؤولية الاجتماعية

من بين الجوانب المهمة في علاقة تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية هو مفهوم مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها، وهو ما سميناه أيضا بالبعد الاجتماعي الداخلي للمسؤولية الاجتماعية، وهذا الجانب يعنى بكيفية معاملة العمال وحقوقهم القانونية والأخلاقية. وهي تعبر أيضا عن توقعات العمال اتجاه مؤسسته، ويعبر عنها عادة في العقود بين المؤسسة والعمال سواء كانت مكتوبة أو ضمنية (العقد الاجتماعي). وهي تعكس علاقة العمل داخل المؤسسة. تجدر الإشارة فقط أن العمال هنا لا يقصد بهم فقط العمال داخل المؤسسة، ولكن حتى العمال عبر سلسلة التوريد، أيضا تشمل بالإضافة للعمال الحاليين العمال المستقبليين.

المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال أو البعد الاجتماعي الداخلي للمسؤولية الاجتماعية له مجهودات ومساهمات متداخلة كثيرة سواء في الأعمال الأكاديمية أو المؤسساتية، فمثلا في الأعمال المؤسساتية نجد مساهمات

المنظمة الدولية للعمل، عمل اللجنة الأوروبية، مبادئ الأمم المتحدة... كما يعتبر مؤسساتها التطور المستمر لقوانين العمل والعمل النقابي ومختلف التشريعات التي تشجع المحافظة على التسيير الأخلاقي المسؤول للموارد البشرية وان كان تطور هذه العوامل المؤسساتية يبقى موقفا من بلاد آخر، كما أننا تطرقنا فيما سبق في الفصل الأول لأغلب هذه المساهمات المؤسساتية وعلاقتها بالبعد الاجتماعي نظيف فقط الإشارة لمفهوم مهم أنتت به المنظمة الدولية للعمل وهو مفهوم العمل المقبول اجتماعيا Decent Work والذي سنذكر محاوره فيما يأتي.

المسؤولية اتجاه العمال تعتبر الموارد البشرية أطراف ذات مصلحة رئيسية، ويمكن تقسيم المسؤوليات اتجاههم وفق تقسيم (Carroll, 1979) فنجد:

- **مسؤوليات اقتصادية اتجاه العمال:** خلق الوظائف، منح أجور مناسبة تمكن العمال من تلبية احتياجاتهم، وهنا لابد من الإشارة أن الكثير من المؤسسات تهتم بتوفير منتجات بأسعار منخفضة مع الضغط على الأجور بطريقة غير أخلاقية، في حين أن توفير أجور مناسبة حتى لو زادت نوعا ما أسعار المنتجات أو انخفضت أرباح الملاك له دور كبير في تعديل القدرة الشرائية والتوزيع العادل للدخل.
- **مسؤوليات قانونية وتشريعية اتجاه العمال:** المؤسسة لابد أن تحترم كل القوانين المتعلقة بعلاقتها مع العمال وعدم تجاوزها أو خرقها، حيث أي عدم احترام لقانون معين يعتبر مباشرة لا مسؤولية اجتماعية اتجاه العمال. وقوانين العمل تشهد تطورا مستمرا في تدعيم التسيير المسؤول للعمال ومحاولة إدراج الأخلاقيات : فنجد قوانين خاصة بالفرص المتكافئة للعمل، الأجور، ميزانية التكوين، عدم التمييز، الضمان الاجتماعي، نوعية العقود إبرامها وإنائها، التحرش المعنوي في العمل... وكل ما يتعلق بحقوق وواجبات العمال.
- **مسؤوليات أخلاقية اتجاه العمال:** هذه المسؤوليات تكمن في المعاملة الأخلاقية للعمال داخل العمال وتمس الجوانب التي لم يتم التعرض لها في القوانين وغير مبرمة في العقد، حيث الكثير من الأعمال المؤسساتية والأكاديمية حاولت التطرق لهذه القضايا، منها ما تطرقنا له من قبل في الإدارة الأخلاقية للموارد البشرية، أو ما رأيناه في الفصل الأول والذي يتعلق بالبعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية كمحاربة عمل الأطفال، عدم استغلال اليد العاملة في الدول النامية، توفير فرص متكافئة للعمل، عدم التمييز وإدارة التنوع، محاربة التحرش، احترام العمال، الانشغال على توفير بيئة عمل صحية، توفير ظروف عمل ملائمة، الاهتمام بصحة العمال وأمنهم، تطوير العمال وتنميتهم... وسنهتم بممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا فيما يأتي في مختلف الدراسات.
- **مسؤولية خيرية اتجاه العمال:** وهذه المسؤوليات التي تكون عادة طوعية تهتم بتكريم العمال وعائلاتهم بمبادرات خيرية، كتنظيم رحلات أو عمرة أو مخيمات أو مساعدات في الأعراس كما تهتم مثلا بمساعدة العمال في بعض الحالات الاجتماعية الصعبة أو الحوادث وهذا نوع من أنواع تضامن المؤسسة مع العامل... وهذا مرتبط بنوع القيادة الموجودة في المؤسسة.

وان كان هذا التثويب مساعدا، فالباحثون تناولوا مسؤولية المؤسسة اتجاه العمال من خلال التكلم على أنواع أو نمط الإدارة، كما حددوا فئات لمجالات الممارسات المسؤولة اجتماعيا للموارد البشرية:

(Carroll, 1991) حدد ثلاث أنماط من الإدارة: الأخلاقي (Moral) اللأخلاقي (Amoral) عديم الأخلاق (Immoral) وهذا في إطار معاملتهم للأطراف ذات المصلحة ومن بينها العمال. وهذا ملخص لهذه الأنواع اتجاه العمال في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): أنماط الإدارة من حيث الأخلاقيات اتجاه العمال

أنماط الإدارة	توجه إداري نحو العمال كطرف ذات مصلحة
الإدارة غير أخلاقية	العمال يُنظر إليهم كعوامل إنتاج قابلة للاستعمال، الاستغلال أو التلاعب من أجل مصالح المدراء أو المؤسسة. لا يوجد أي انشغال ولا إبداء اهتمام فيما يخص احتياجات/ حقوق/ توقعات العمال. الإدارة لها توجه قصير المدى، تستجيب قصيرا وتولي اهتمام بتشديد الرقابة.
الإدارة -حيادية-	العمال يعاملون كمتطلبات قانونية، تسعى لتحفيز اتجاه تعظيم إنتاجية العمال عوض التركيز للاستجابة لاحتياجاتهم للتطور وإشباعها. العمال دائما في هذا النمط يعاملون دائما كعوامل إنتاج ولكن مع أنظمة مكافأة مجزية، المؤسسات ترى مصلحتها الذاتية في معاملة العمال بأقل قدر من الاحترام. الهيكل التنظيمي، نظام الأجور والحوافز، المكافآت كلها مهيأة بتوجه قصير ومتوسط المدى.
الإدارة الأخلاقية	العمال هم موارد بشرية والذين يجب أن تتم معاملتهم باحترام، حيث الهدف العام يكمن استعمال أنماطه القيادة مثل نمط القيادة الاستشاري/ بالمشاركة والذي ينتج عنه الأمانة والثقة، موضوع التزام العمال ورغبتهم في العمل أمر مهم ومتكرر. حقوق العمال في الإجراءات القانونية، الخصوصية، الحرية في التعبير والسلامة يتم اعتبارها إلى أقصى درجة في كل القرارات. الإدارة تبحث عن المعاملة العادلة لكل عمالها.

Source: Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48. P: 46.

(Shastri, S. 2014) قدمت بعض الممارسات التي ترى أنها مسؤولة اجتماعيا في تسيير الموارد البشرية وهي¹¹⁰:

- ♦ منح ووضع نظام مكافآت ملائم مبني على الخبرة والأداء وشروط الحياة (متطلبات) المعيارية.
 - ♦ منح وتوفير ظروف عمل جيدة ومقبولة تحترم صحة (Health) وشرف (Dignity) كل عامل
 - ♦ الصدق في التواصل مع العمال والشفافية وتقاسم المعلومات (Sharing Information)
 - ♦ الاستماع حيثما أمكن والعمل مع اقتراحات العمال، أفكارهم، طلباتهم وشكاويهم.
 - ♦ الانخراط في المفاوضات والعمل على حل النزاعات حيثما وجدت
 - ♦ تجنب جميع أشكال التمييز وضمان المعاملة العادلة والفرص المتكافئة بغض النظر عن الجنس أو السن أو العرق أو الدين.
 - ♦ حماية العمال من الإصابات والأمراض (الممكن تجنبها) في العمل
 - ♦ تشجيع ومساعدة العمال في تنمية المهارات والمعارف المطلوبة لإتمام المهام والأنشطة.
- في دراسة (Alami, H) وبناء على عمل (Martory et Crozet, 2007) وتكييفا له قدمت تحليلا لسياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية المرتبطة ارتباطا وثيقا بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ولخصها كما موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): الممارسات المسؤولة اجتماعيا اتجاه العمال حسب (Alami, H).

السياسة الأجورية	مستوى الأجور	- تعزيز العدالة الخارجية لنظام الأجور والمكافآت
	هيكل الأجور والمكافآت	- تشجيع العدالة الداخلية لنظام الأجور والمكافآت - الاعتراف بالكفاءة المكتسبة
	طبيعة وجود العمل	- الأولوية التي أعطيت للمرونة الداخلية على قابلية الحركة الخارجية

¹¹⁰- Shastri, S. (2014). Corporate Social Responsibility towards Employees: Case of Kingfisher Airlines and Jet Airways. *J Account Mark* 3: 114. doi: [10.4172/2168-9601.1000114](https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000114). P: 02.

الفصل الثاني : الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية

التقييم الاجتماعي للموظفين	التسيير التنبؤي للعمل والكفاءات	- استباق النتائج الاجتماعية للخيارات الإستراتيجية - عمليات إعادة ترتيب العمال
	التوظيف والإدماج	- وضع سياسة للتنوع في عملية التوظيف - الأنشطة الهادفة على تشجيع دمج العمال ذوي الاحتياجات الخاصة
	تسيير المسارات المهنية	- تطوير استخداميه العمال - تطوير عمليات الترقية الداخلية - إجراءات للحفاظ على توظيف كبار السن (نظيف مختلف الأقليات الأخرى)
	التكوين	- تطوير عمليات تأكيد المعارف المكتسبة والخبرات - تكوين العمال على التكنولوجيات الحديثة
	ظروف وتنظيم العمل	- وضع مخطط وبرنامج لتحسين (نظيف المستمر) لظروف العمل - بناء تنظيمات متعلمة - تطوير برامج العمل الجزئي الاختياري - تطوير وتنمية برامج للتوفيق بين الحياة العملية والحياة الشخصية العائلية
	البيئة الاجتماعية التغيب دوران العمل	- وضع الإجراءات والبرامج اللازمة للحماية من التغيب - القيام بتحريات ودراسات عن عمليات ترك العمل
البيئة والسلوكيات الاجتماعية	الصورة الداخلية	- القيام بدراسات وتحريات عن البيئة الاجتماعية للمؤسسة
	الصورة الخارجية	- تطوير شراكات مع المنظمات التكوينية - تطوير عمليات موجهة لتشجيع العمليات الخيرية وحماية البيئة مثلا.

Source: La responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines: Vers de nouvelles pratiques innovantes et responsables
Proposition d'un modèle conceptuel, P :12.

ملاحظة هامة: مع تناولنا بعض الدراسات التي اهتمت بمجالات وأبعاد الأداء الاجتماعي الداخلي في ظل دراسات المسؤولية الاجتماعية أو تلك التي تدرس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتسيير الموارد البشرية، تجدر الإشارة كما من السهل ملاحظة أن هذه المجالات كانت موجودة في نظريات تسيير الموارد البشرية ولقد تم الاهتمام بها سواء في المقاربات النقدية لتسيير الموارد البشرية أو في دراسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقتها مع الأداء أو دراسات السوسيو-اقتصادية للأداء، ومع هذا فهناك شبه طغيان للوجهة المالية للأداء، كما أن المقاربات الخفيفة والمسؤولة لتسيير الموارد البشرية لا تطبق كثيرا في الواقع، حيث تغلب مقاربات الفاعلية والضغط على التكاليف والاهتمام بالملاك أكثر، وهذا ما أوضحه (Pfeffer) عبر عدة إحصائيات حول عدم سعادة العمال ورضاهم والمشاكل الكثيرة للعمل التي تواجه العالم اليوم، رغم "حسب الباحث" وجود دراسات تؤكد الآثار الإيجابية لهذه الممارسات التي تزيد في التزام العمال وإنتاجيتهم وتحسن من سلوكهم وعاداتهم السلوكية في أماكن العمل.

الفرع الثاني: العمال كفاعل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

معظم أو غالبية الدراسات في مجال التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية تشير إلى أهمية إشراك العمال في برامج المسؤولية الاجتماعية، فإن تم التأكيد فيما سبق أن العمال هم بالدرجة الأولى موضوعا للتسيير المسؤول للموارد البشرية، حيث يفترض أن يتم تسيير هذا المورد الثمين بطريقة حكيمة وأخلاقية بشكل يحقق التوازن بين مختلف مجالات خلق القيمة، وبراغي التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة وهذا ما يعطي نظرة

شاملة للأداء ومتعددة الأبعاد، فإن إشراك العمال وبناء ثقافة تنظيمية مبنية على المسؤولية الاجتماعية واتصال برامج المسؤولية الاجتماعية معهم واستثمار أفكار العمال المتعلقة بمجالات المسؤولية الاجتماعية أمر ضروري لنجاح برامج المؤسسة واستراتيجياتها في المسؤولية الاجتماعية، حيث استجابة العمال لهذه البرامج ليس دائما ايجابيا وبالتالي إشراك العمال يمكن أن يقلص من هذا المشكل، كما أن العمال يمكن أن يكونوا محركات تدفع المؤسسة لتبني مسؤوليتها الاجتماعية ولهذا المؤسسة لابد أن تتنبه إلا تجنب الصراعات بين أو مع العمال والتي تؤدي لمختلف أنواع المقاطعات والتي تكلف المؤسسات تكاليف معتبرة. كما أن المؤسسة لا يمكن أن تتجح في تطبيق برامجها للمسؤولية الاجتماعية وتجعل من العمال فاعلا في ذلك إذا لم تهتم باحتياجاتهم ومحاولة الاستجابة لرغباتهم. أي يجب أن تحذر المؤسسة من محاولة تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية في شقها الخارجي وإهمال الجانب الداخلي لأن العمال لن يلتزموا بالشكل المطلوب في تطبيق برامجها وسياساتها. فلا يمكن أن نتحدث مع العمال حول مسؤولية المؤسسة الاجتماعية وأنت تهمل حاجياتهم بالدرجة الأولى.

الفرع الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على العمال وسلوكهم

كثير من الباحثين اهتموا في دراساتهم للعلاقة بين تسيير الموارد البشرية ومفهوم المسؤولية الاجتماعية على تأثير تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على العمال، سلوكهم وعاداتهم السلوكية في المؤسسة، ليس فقط العمال الحاليين للمؤسسة ولكن للعمال الحاليين والمستقبليين.

حيث الكثير منهم كما سنرى في نبذة من دراستهم فيما يلي ثمنوا الآثار الايجابية لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على العمال وعلى المؤسسة وأدائها الاقتصادي والبيئي وحتى الاجتماعي. هناك عدة دراسات اهتمت بتأثير تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية على العمال، سلوكهم وعاداتهم السلوكية، وسنغطي بعض الأمثلة من الدراسات وأهم نتائجها ثم نختم بشكل شامل لهذه التأثيرات لدراسة كل من: J-P Gond et al (2010). مع التعليق عليه.

فمثلا:

¹¹¹ Ali et al (2010) في دراسة لهم عن أثر المسؤولية الاجتماعية عن التزام العمال والأداء التنظيمي، نوهوا على قلة هذا النوع من الدراسات والتي عادة ما تهتم بالمستهلك والمجتمع المحلي، مع نقص في الدراسات التي تتناول تأثير المسؤولية الاجتماعية على العمال كوسيط لمساهمتها في الأداء الاقتصادي للمؤسسة، الدراسة التي شملت 371 عامل من باكستان، خلصت إلى علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والتزام العمال، كما أوضح الباحث مستعينا بدراسات سابقة أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر على التزام العمال لأنها تحتوي بعض الممارسات التي تهتم برفاهية العمال وعائلاتهم، كما أشاروا لبعض الدراسات السابقة التي بينت مساهمة تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية في زيادة جاذبيتها لليد العاملة المؤهلة والمحفزة كما تزيد من تحفيز وتنمية البد العاملة

الحالية (Dawkins (2004), Peterson (2004), Moskowitz (1972)

أيضا من خلال دراسة ¹¹² Vytautas Juscius (2008) للمزايا التنافسية للمسؤولية الاجتماعية يمكن أن نستخرج الفوائد التالية لتأثير المسؤولية الاجتماعية على العمال:

¹¹¹ - Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*, 4(13), 2796.

¹¹² - Jušcius, V., & Snieska, V. (2008). Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. *Engineering Economics*, 58(3).

- تخفيض المخاطر والاختلالات الاجتماعية المتعلقة بالعمال
- تحسين المؤشرات الاجتماعية الداخلية للمؤسسة كتخفيض معدلات التغيب ودوران العمال وزيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة إحساس العمال بالمعنى في عملهم والانتماء للمؤسسة وزيادة وفائهم
- تشجيع أماكن العمل المبدعة والخلاقة وتشجيع العمل كفريق
- جذب اليد العاملة المؤهلة والمحفزة وزيادة التزام اليد العاملة الحالية
- تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة
- تخفيض التكاليف الاجتماعية كالتكاليف الخفية
- تعزيز الإبداع الاجتماعي والبيئي في المؤسسة

في دراسة أخرى ل: ¹¹³ Haeryongkim et al (2010) بينوا أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون وسيلة فعالة للمحافظة على العلاقة الجيدة بين العامل والمؤسسة، ولقد اهتموا بتأثير المسؤولية الاجتماعية الخارجية على العمال ووجدوا تأثيراً إيجابياً على تعريف Identification العمال وانتمائهم للمؤسسة.

دراسة أخرى ل: ¹¹⁴ Vida Skudiene (2010) وجدت أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية ترتبط إيجاباً بتحفيز العمال مع أن الأنشطة الداخلية للمسؤولية الاجتماعية لها تأثير وارتباط أكبر بتحفيز العمال. نفس الدراسة أوضحت أن الدراسات السابقة وجدت تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على دوران العمال، عملية التوظيف، الرضا الوظيفي، المحافظة على العمال، وفاء العمال ولقد أبرزت الدراسة عدة دراسات بينت الآثار الإيجابية للمسؤولية الاجتماعية على:

1- جذب العمال المستقبليين	6- استعداد العمال لتخفيض أجورهم
2- تعزيز الصورة الذاتية لدى العمال	7- إشباع العمال التزامهم ووفائهم
3- زيادة وتعزيز التزام العمال	8- الرغبة البسيكولوجية للانتماء
4- رفع أداء العمال وإنتاجيتهم	9- رفع معنويات العمال
5- تعزيز ثقة العمال بالمؤسسة	10 - رغبة العمال للمبادرة، المشاركة والمساهمة في مبادرات التغيير الاجتماعي

في دراسة أخرى ¹¹⁵ Deborah E. Rupp et al. (2006) تناول الباحثون تأثير المسؤولية الاجتماعية على العمال من خلال استعمال إطار العدالة التنظيمية، وبينوا أن قبول وحكم العمال على عدالة المؤسسة في أنشطتها يؤثر على سلوكهم، عاداتهم السلوكية ومعنوياتهم، إيجابياً أو سلبياً أيضاً.

¹¹⁶ C. W. Bauman, L. J. Skitka (2012) تناول الباحثين المسؤولية الاجتماعية كمصدر للرضا الوظيفي للعمال، حيث ركزوا على مبدأ الحاجيات لدى العمال والذي قد تساهم فيه المسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ وهي: الحاجة للصحة والسلامة المهنية، الحاجة لتحقيق الذات والانتماء، الحاجة للوجود النافع.

¹¹³ - Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.

¹¹⁴ - Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.

¹¹⁶ - Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.

نختم بدراسات¹¹⁷ J. P. Gond et al (2010) والذين حاولوا دراسة آثار المسؤولية الاجتماعية على العمال بدراسة مسحية للدراسات السابقة معتمدين في ذلك على نظريتي الهوية الاجتماعية Social Identity ونظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange حيث يبين الباحثين الأهمية البالغة لهذا التأثير والذين يرون إهماله غالبا في الدراسات بين الأداء الاجتماعي والمالي، ولقد لخصا تأثير المسؤولية الاجتماعية على العمال كواسطة للتأثير على أداء المؤسسة الكلي كما هو موضح في الشكل الموالي:

ونلاحظ من الشكل أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية انطلقا من كيفية قبولها من طرف العمل ووعيهم بالمفهوم يتكون لدى العمال نظرة عن مدى عدالة أنشطة المؤسسة ويتأثر بعدها سلوك وعادات السلوكية للعمال والذي يتم تفسيره عادة بنظريتي الهوية الاجتماعية والتبادل الاجتماعي وأهم السلوكيات والعادات السلوكية الايجابية التي قد تتأتى من أنشطة المسؤولية الاجتماعية والتي أيضا قد تكون سلبية نجد كما هو موضح في الشكل الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة، تخفيض الانحرافات والاختلالات في أماكن العمل وهذه بدورها تؤدي إلى زيادة الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي للمؤسسة.

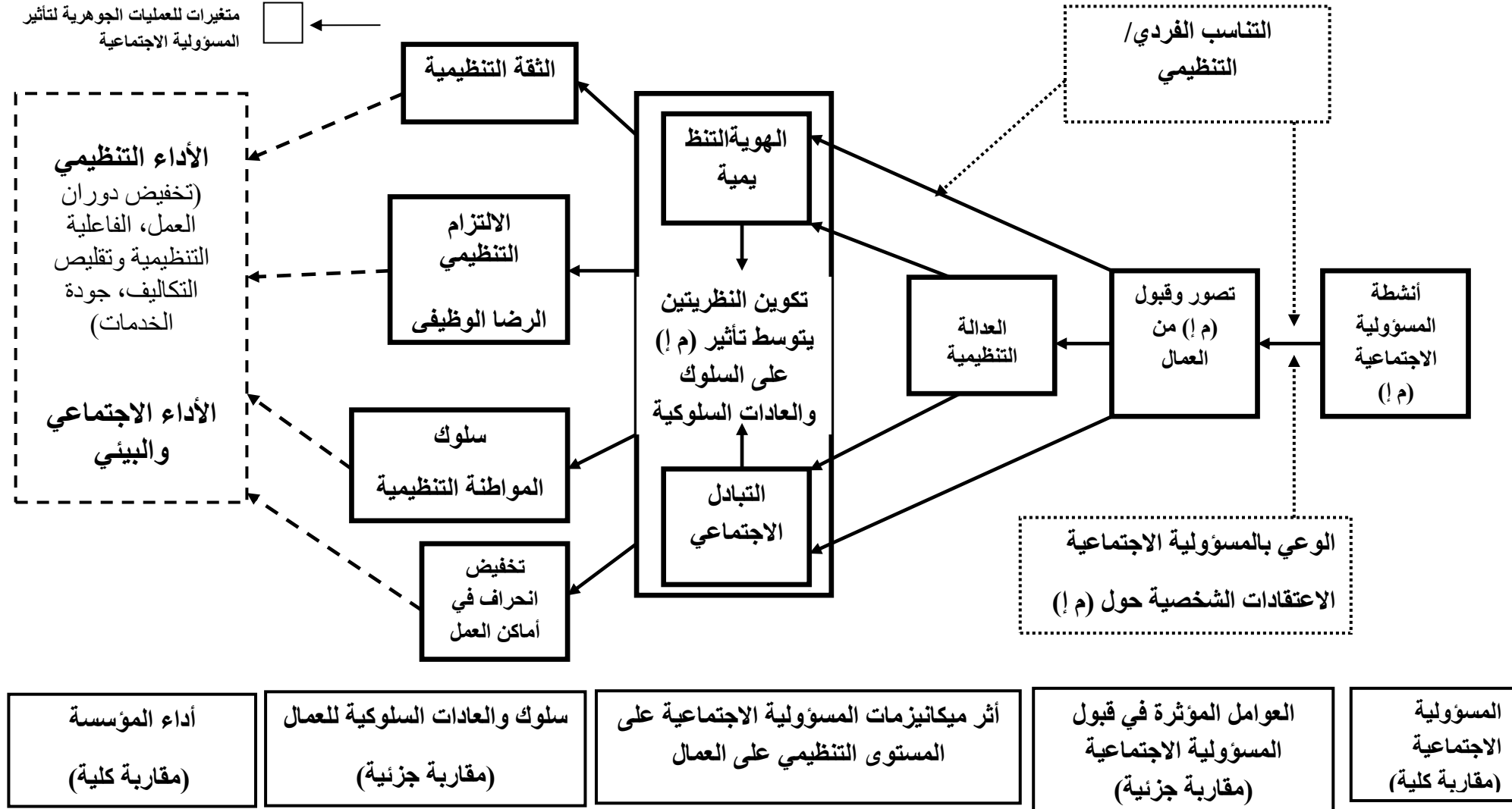
¹¹⁷ - Gond, J. P., El-Akremit, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *International Center for Corporate Social Responsibility*, 54.

الفصل الثاني : الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة في ظل مفهوم المسؤولية

جزء من النموذج تم اثباته في دراسات السلوك التنظيمي

متغيرات تتوسط تأثير عمليات المسؤولية الاجتماعية

متغيرات للعمليات الجوهرية لتأثير المسؤولية الاجتماعية



Source: Gond, J. P., El-Akremit, A., Igalens, J., &Swaen, V. (2010).Op.cit. p:19.

بعد تناولنا لمفهوم الأداء الاجتماعي الداخلي بصفة عامة ثم تناولنا مفهوم تسيير الموارد البشرية وشقين رئيسيين في تسيير الموارد البشرية في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهما العمال كموضوع للمسؤولية الاجتماعية أو يمكن تسميتها المسؤولية اتجاه العمال، وتأثير المسؤولية الاجتماعية على العمال وآثارها الإيجابية على الأداء، وهما شقين مهمين **بما أنهما سيكونان موضوعين للقياس وبناء المؤشرات**، فإن الإطار الذي يوظف هذين الشقين بعد تحديد المؤسسة لاستراتيجياتها وسياساتها وبرامجها للمسؤولية الاجتماعية هو تحديد استراتيجيات وأهداف وأنظمة تسيير الموارد البشرية الملائمة والذي يستدعي مساهمة فاعلة من وظيفة الموارد البشرية والمسؤولين التشغيليين الآخرين، وهذا ما سيدفعنا لدراسة دور وظيفة الموارد البشرية بالنظر لكونها المسؤولة الأولى على العمال وإدارتهم بمساعدة المدراء الآخرين، فمفهوم التسيير المسؤول اجتماعيا سيحمل بلا شك تحديات جديدة للوظيفة نتناولها في المطلب الموالي وعملياتها.

الفرع الرابع: دور وظيفة الموارد البشرية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

التحدي الأكبر والأكثر أهمية لوظيفة الموارد البشرية هو التوفيق بين منطق الفعالية الاقتصادية مع المبادئ الاجتماعية والبيئية لمقاربة المسؤولية الاجتماعية، فمسؤولي الموارد البشرية يجب أن لا يركزوا فقط على أسئلة الفعالية والفاعلية أو المرونة التنظيمية، بل يجب أن يدمجوا ويحموا مصالح كل طرف مصلحة على الأمد الطويل. وهذا معناه إدماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مختلف أنشطة وممارسات تسيير الموارد البشرية والتي تسمح بتعزيز عافية (Bien être) العمال سواء قبل أو أثناء أو بعد علاقة العمل (Alami. H.)¹¹⁸ ولكن أيضا تعزيز مساهمة العمال في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية في أبعادها الأخرى.

دور وظيفة الموارد البشرية في تضمين قيم المسؤولية الاجتماعية في ثقافة المؤسسة هو دور معتبر ومهم وواسع وتم التأكيد عليه في عدة دراسات. المؤسسة يمكنها إظهار وعرض صورة أحسن في عقول الأفراد من خلال تقديم نفسها كمستخدم ممتاز والذي يهتم بعماله وأفراده ويقوم بإشراكهم في مدار مسؤولياتها الاجتماعية. عملية إشراك العمال تظهر الأهمية الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، سياسات الموارد البشرية تشكل الإطار للثقافة في إدارة الأعمال، كما تخلق الوعي من أجل بلوغ أهداف الأعمال بأفضل طريقة وبطريقة أخلاقية. فبمساعدة وظائف وأنشطة تسيير الموارد البشرية يمكن غرس واستدامة القيم المسؤولة اجتماعيا في ثقافة المؤسسة حسب Sharma, S. Et al (2011)¹¹⁹ من خلال الطرق التالية:

- قسم الموارد البشرية يجب أن يتحمل المسؤولية في إعداد وتطوير سياسة رسمية حول الممارسات المستدامة التي تُشارك العمال.
- برنامج التوجيه للموظفين الجدد يجب أن يصمم بطريقة تضمن وتوضح فلسفة المؤسسة فيما يخص مسؤولياتها الاجتماعية، التزام المؤسسة اتجاه برامج المسؤولية الاجتماعية هو أمر غاية في الأهمية ويجب أن يتم ترجمته بطريقة محسوسة.
- تصميم نظام إدارة الأداء يجب أن يتم تنفيذه بطريقة تأخذ بعين الاعتبار مبادرات المسؤولية الاجتماعية من العمال وتحفزهم. حسب (Orlitzky and Swanson, 2006) المؤسسة وحتى تكون قيما متجانسة ومسؤولة اجتماعيا لا بد أن توظف عمالا بقيم ومبادئ معينة، تطوير نظام أجور ومكافآت ملائم يساهم في تطوير أداء العمال الاجتماعي والبيئي وأيضا الاقتصادي، توفير تكوين وتدريب ملائم للقيم الجديدة للمسؤولية الاجتماعية. الباحثين أشارا للدور المحوري الذي يمكن أن تلعبه وظيفة الموارد البشرية عن طريق أنشطتها الأساسية كالتوظيف، تقييم الأداء، نظام المكافآت، التكوين والتنمية.

¹¹⁸ - Alami, H. La responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines: vers de nouvelles pratiques innovantes et responsables: Proposition d'un modèle conceptuel,

¹¹⁹ - Sharma, S. et al. Corporate social responsibility: the key role of Human Resource Management. In: Simons, R. (Ed.). (2011). Human resource management: issues, challenges and opportunities. CRC Press. P: 09- 17.

أيضا (Cohen 2009) أشارت أن وظيفة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دورا رئيسا في بناء وتطوير برامج المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها.

في تقريره عن دور وظيفة الموارد البشرية في تسيير المسؤولية الاجتماعية حددت (Coro Strandberg) هذه الخطوات التي تبين دور وظيفة الموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية:

1- الرؤية، القيم، الرسالة وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية: وظيفة الموارد البشرية بإمكانها المشاركة بشكل فعال في بناء ودعم إستراتيجية المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، وحتى لو لم تكن العناصر السابقة موجودة أو تحتاج إلى تعديل، فمسؤولو الموارد البشرية لابد أن يفتعوا المدراء بتبني هذه الاستراتيجيات مع تبين لهم عوائدها وآثارها الإيجابية في إدارة العمال كما يجب أن تظهر وظيفة الموارد البشرية كيف يمكنها من خلال وظائفها المساهمة في تعزيز الأداء الاجتماعي الخارجي والبيئي والأداء الاجتماعي الداخلي والآثار الإيجابية لهذه الأنشطة على العمال وعائلاتهم، على المؤسسة والمجتمع بصفة عامة.

2- وضع الدلائل السلوكية والأخلاقية للعمال وتسييرهم في المؤسسة: هذه الدلائل أصبحت جد مهمة مع تزايد أهمية القضايا الأخلاقية في المؤسسات، بعد الفضائح الأخلاقية التي مست المؤسسات، وهنا يكون دور وظيفة الموارد البشرية محوريا في صياغة ووضع هذه الدلائل السلوكية والتي ترسم قيم المؤسسة بصفة عامة.

3- التخطيط لليد العاملة وعملية التوظيف: الباحث في هذه النقطة تكلم على أهمية تخطيط اليد العاملة وتوظيفها والذي يجب أن يكون حسب المهارات والكفاءات والقيم التي تتلاءم مع تحديات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع التوجه نحو الاقتصاد الأخضر والابتكار الاجتماعي والبيئي...

4- التوجيه، التدريب وتنمية الكفاءات (خاصة للعمال الجدد)

5- نظام المكافآت وإدارة الأداء يشجع الابتكار والمساهمة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

6- إدارة التغيير وثقافة المؤسسة بتعزيز الاتصال مع العمال وإشراكهم في تحديات المسؤولية الاجتماعية وتعزيز الحوار معهم.

فيما يخص الموارد البشرية كموضوع فنفس الشيء فوظيفة الموارد البشرية لابد أن تستخدم وظائفها لتدعيم الممارسات المسؤولة اجتماعيا في تسيير العمال والتي تطرقنا لها سابقا.

فوظيفة الموارد البشرية توفر لها مفهوم المسؤولية الاجتماعية مجالا لتعزيز مساهمتها كشريك أعمال، وهذا من خلال وظائفها وأنشطتها الأساسية لتعزيز وإنجاح عملية تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، وهذا بالتنسيق مع الإدارة العامة ومسؤولي الوظائف الأخرى، فعمليات وظيفة الموارد البشرية ونظامها مهم جدا في إنجاح تبني المسؤولية الاجتماعية ومشاركة العمال ودراسة كيفية قبولهم للمفهوم وتأثيره على سلوكهم، هذا أن من أدوار وظيفة الموارد البشرية إدارة التغيير (الانتقال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية يعتبر عملية تغيير)، الأمور الإدارية وتعزيز الفاعلية وتحسين فعالية العمليات وأثرها على الأداء وعائدها (الأثر الاقتصادي) الدفاع عن العمال وفهم احتياجاتهم (المسؤولية اتجاه العمال) ...

* يمكن أن نفهم دور وظيفة الموارد البشرية أيضا من خلال ما سبق وأشرنا إليه حسب (Ulrich 2015) أو نموذج Le Louran (2008) فهي كلها نماذج متشابهة، حيث مساهمة وظيفة الموارد البشرية تتم على ثلاث مستويات:

- **أنشطة الموارد البشرية وعملياتها وأنظمتها:** ويتم تحديدها والتخطيط عليها انطلاقا من المخرجات الوسيطة التي نريدها من قدرات فردية وتنظيمية وقيادة، حيث تساعدنا هذه الأنشطة والعمليات في التجسيد التشغيلي والتسييري لهذه القدرات من خلال عمليات جوهرية معروفة في تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين، تسيير المسار المهني، تسيير علاقات العمل، إدارة التنوع، الأجور والمكافآت، بناء المؤشرات الملائمة.

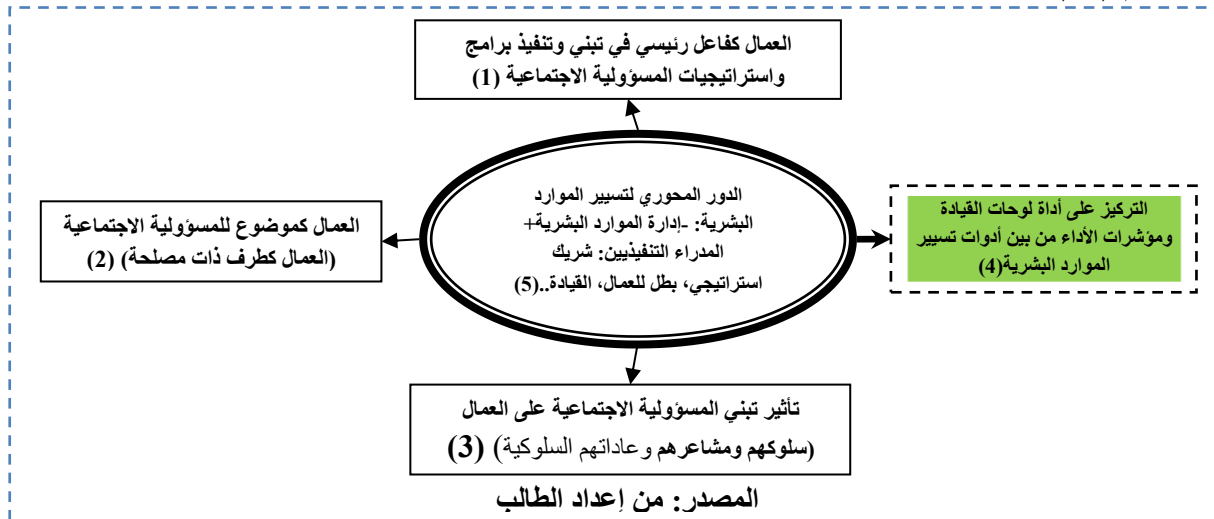
- **المخرجات الوسيطة:** وهي

الفصل الثاني : الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية

- **القدرات الفردية:** الحصول على المواهب اللازمة والتي تشمل الكفاءات والالتزام والمساهمة ولكن تكون حسب فلسفة وإستراتيجية المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية.
- **القدرات التنظيمية:** وهذه تهتم بتسيير الأفراد جماعيا وهي تمثل الثقافة التنظيمية والتي يجب أن تهتم وظيفة الموارد البشرية بتعزيز قدرات المؤسسة التنظيمية فيما يخص بناء ثقافة تنظيمية مبنية على سلوك المواطنة والأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية.
- **القيادة:** تعزيز القيادة في مختلف المستويات التنظيمية للأفراد والفرق، وهذا أي القيادة الفعالة هي التي تسمح بتعزيز القدرات الفردية والتنظيمية للمؤسسة، فالفائد هنا لابد أن يحمل معه قيم المسؤولية الاجتماعية الجديدة ويهتم برضا العمال وجودة أدائهم والتزامهم فرديا وجماعيا.
- **المخرجات النهائية:** الأداء الشامل للمؤسسة: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي بشقيه، الأداء البيئي. وهي التي تحدد لنا المخرجات الوسيطة التي نريدها، فما هي أنماط القيادة ومن هم القائدين الذي نريدهم حتى نحصل على أهدافنا الإستراتيجية في المسؤولية الاجتماعية ومختلف أبعاد الأداء، أيضا ما هي القدرات التنظيمية وكيف نسير عملية التغيير، وكيف نتصل قيمنا وبرامجنا وإستراتيجياتنا الجديدة مع العمال ونعزز التزامهم واشتراكهم، كيف ستؤثر هذه الأمور على تعزيز السلوكيات الايجابية لدى العمال.
- كما أن أفراد وظيفة الموارد البشرية لابد أن تتوفر فيهم الكفاءات الأساسية التي تسمح لهم بقيادة هذه العملية التغييرية. أيضا لابد من اعتماد المؤشرات والمقاييس الملائمة والتي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية بطريقة فعالة. فالتغيير نحو إدماج مفاهيم للمسؤولية الاجتماعية سوف يؤثر حتما كما قلنا فالمخرجات النهائية والوسيطة وكذا في أنشطة تسيير الموارد البشرية وهو ما سيستدعي ربما مقاييس إضافية لمتابعة تنفيذ هذه التغييرات.
- ولوحات القيادة للموارد البشرية ومؤشراتها مهمة في تنفيذ ومتابعة تحصيل هذه المخرجات الوسيطة والنهائية وأنشطة الموارد البشرية وكفاءات ووظيفة الموارد البشرية.

كما يمكننا أن نلخص النقاط التي تطرقنا لها من قبل من خلال الشكل الموالي وهو حسب تقسيمنا:

الشكل رقم (23): شكل ملخص لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بتسيير الموارد البشرية



خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل فيما نعتقد أنه موضوع القياس أو الرابط الذي من خلاله يمكن للوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية تدعيم المسؤولية الاجتماعية وهو موضوع الأداء الاجتماعي الداخلي أو التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية.

ولقد رأينا أن تسيير الموارد البشرية المسؤول اجتماعيا هو مقارنة موسعة لتسيير الموارد البشرية والتي تأخذ بعين الاعتبار مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، حيث تهدف هذه المقاربة وبالإضافة لتسيير الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية وأكثر فعالية إلى إعطاء المزيد من الاهتمام لمساهمة تسيير الموارد البشرية في تدعيم الأداء الاجتماعي الداخلي والخارجي والأداء البيئي بالاعتماد دائما على السعي نحو التوازن بين مختلف الأبعاد الثلاث للأداء.

تسيير الموارد البشرية له ثلاث أبعاد أو أربعة أبعاد مهمة جدا ربما تهملنا في دراستنا في عملية بناء المؤشرات:

العمال كطرف ذات مصلحة أو موضوع للمسؤولية الاجتماعية: وهنا نتكلم عن الاهتمام باحتياجات العمال وتوقعاتهم ؛

العمال كفاعل في انجاز وتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية؛

تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية على العمال سلوكياتهم، مشاعرهم اتجاه المؤسسة.

ولفهم كل هذه التفاعلات لابد من إدراجها في النظرة والنمذجة الموسعة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة وهي تشمل:

أنشطة تسيير الموارد البشرية من تكوين وأجور واتصال... والتي تعدل طبقا لاحتياجات العمال ومساهماتهم وبرامج المسؤولية الاجتماعية الأخرى (بمعنى مثلا تضمين معايير في التوظيف تشمل قيم المسؤولية الاجتماعية)

أثر الأنشطة المرغوب على سلوك العمال كفاءاتهم ومشاعرهم اتجاه المؤسسة (مثلا تكوين العمال على معايير الصحة والسلامة المهنية يزيد من شعورهم بالأمان في العمل ويزيد من الرضا الوظيفي)

أثر أنشطة الموارد البشرية وسلوك العمال ومشاعرهم وكفاءاتهم على الأداء الاجتماعي والبيئي .

فقياس ومؤشرات الموارد البشرية يمكنها أن تلعب دورا مهما في مختلف هذه الأبعاد سواء لقيادة الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة أو تقييمه ومقارنته مرجعيا أو تدقيقه وتشخيصه أو التقرير عنه واتصاله أو الحوار الاجتماعي مع ممثلي العمال وهي الأوجه التي من خلالها سندعم ونثري المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وهذا ففي الفصل القادم سنحاول فهم ودراسة لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية وإمكانية توظيفها لتعزيز مسؤولية المؤسسة الاجتماعية.

الفصل الثالث

لوحات القيادة للموارد البشرية

كأداة لتدعيم المسؤولية

الاجتماعية للمؤسسة

مقدمة الفصل:

بعد تناولنا في الفصل الأول لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وفي الفصل الثاني لمفهوم الأداء الاجتماعي الداخلي في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية، نأتي في هذا الفصل إلى تناول مفهوم لوحات القيادة للموارد البشرية ومؤشراتها كأداة تسيير ووسيلة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال قيادة الأداء الاجتماعي الداخلي أو التقرير عنه أو اتصاله.... يكون تدعيم لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية من خلال المساعدة في قيادة الأداء الاجتماعي الداخلي بطريقة تسمح بخلق القيمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة وتعزيز الأداء الشامل للمؤسسة، وتعزيز الحوار الاجتماعي والاتصال الاجتماعي والتقرير الاجتماعي للمؤسسة، بل إن مؤشرات الموارد البشرية يمكن أن تكون أدوات هامة لمساءلة المؤسسات حول مدى تحملها لمسؤولياتها الاجتماعية من طرف الدولة أو النقابات أو المنظمات غير الحكومية أو حتى المستهلك... من خلال دفع المؤسسات أو إلزامها لنشر هذه المؤشرات في تقاريرها. يتم التركيز في هذه الأطروحة خاصة في الجانب التطبيقي على مفهوم مؤشرات¹²⁰ الموارد البشرية "والتي هي وحدة أساسية للوحات القيادة للموارد البشرية" واستعمالاتها ووظائفها لتدعيم المسؤولية الاجتماعية (هذه الوظائف يمكن تسميتها أيضا مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية)، مع التركيز في أبعاد المسؤولية الاجتماعية على **بعد العمال** أو تسيير الموارد البشرية (المسؤولية اتجاه العمال) بدون إهمال الجوانب الأخرى (لعدم تطور مفهومي المسؤولية الاجتماعية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية).

سنتناول في هذا الفصل:

* ماهية لوحات القيادة للموارد البشرية ومؤشراتها وعملية القياس في مجال الموارد البشرية، ونعرض أهم المقاربات والأعمال في المجال وسنرى أن هذه **الأداة ملائمة جدا** لمتابعة وقيادة والتحكم وتحسين الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة والذي يتبع أهداف ومفهوم النجاح لدى المؤسسة وأحيانا يساهم في تغييره (**عملية التغيير**) من خلال **التحسين المستمر**. كما من شأنها أن تكون أدوات مهمة لعمليات المساءلة الداخلية (مساءلة وظيفة الموارد البشرية) والخارجية (مساءلة الأطراف الأخرى المؤسسة عن مدى أخلاقية تسييرها لموارد البشرية...).

لوحات القيادة للموارد البشرية يمكنها أن تدعم المسؤولية الاجتماعية ويمكن اختبار ذلك ولو فيما يخص **المسؤولية اتجاه العمال** أما مساهمة العمال اتجاه المسؤولية الاجتماعية ودور وظيفة الموارد البشرية وكفاءاتها فيصعب اختبارها في حالة عدم تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية بطريقة صارمة، ومع أن هذا الجانب ليس ما نركز عليه أكثر فإننا سنحاول اختباره بمحاولة **محاكاته** من خلال اختبار عوامل لها علاقة بهذه الجوانب، فمثلا المؤسسة التي لا تملك مؤشرات لمتابعة ثقافتها التنظيمية في الحالة العادية لا نتوقع أنها ستكون لديها مؤشرات حول ثقافتها التنظيمية في حال كانت تتبنى المسؤولية الاجتماعية، وقس على ذلك مؤشرات القيادة ومؤشرات الكفاءات وإدارتها والابتكار ومختلف مؤشرات الرأسمال البشري. انطلاقا من دراسات لوحات القيادة للموارد البشرية، والتقرير الاجتماعي سنحاول فهم كيفية الاستفادة من هذه الأدوات وتطويرها لكي تساعد المؤسسة في تحمل مسؤوليتها الاجتماعية.

يجب التوضيح أن هذا التدعيم يتوقف **بالدرجة الأولى** على وجود رؤية شاملة للأداء ومتعددة الأبعاد من طرف المؤسسة (**نظام القياس يتبع موضوع القياس**) ولكن مع هذا فعملية القياس تمنح تلك القدرة على تحسين الأداء الاجتماعي الداخلي حتى لو كان **توجه المؤسسة اقتصاديا** يسمح لها بالنجاح الاقتصادي والذي له علاقة بتبادلية مع الأداء الاجتماعي للمؤسسة أي أن المؤسسة التي لديها لوحات قيادة للموارد البشرية بالفعالية المطلوبة يسمح لها بذلك بتحسين الأداء الاجتماعي

¹²⁰ - لأن مفهوم المؤشر أكثر شمولية من مفهوم لوحات القيادة التي تستخدم فقط لقيادة الأداء، في حين المؤشرات يمكن أن تبني مؤشرات لا تستخدم إلا لأغراض التقرير، أيضا فمفهوم المؤشرات يسهل دراسة مدى استخدام هذه المؤشرات لتدعيم المسؤولية الاجتماعية.

والاقتصادي ما يسمح لها بالتفكير بتحمل مسؤوليات أخرى أخلاقية وخيرية اتجاه العمال بطريقة مريحة: فالاهتمام بإشباع العمال وتوفير ظروف عمل آمنة والاهتمام بتحفيز العمال وجودة الثقافة والبيئة الاجتماعية وتوفير نظام مكافآت عادل كلها عوامل تساهم في تخفيض المخاطر والتكاليف الاجتماعية وتعزز إنتاجية العمال وسلوكياتهم الايجابية في العمل والذي يؤدي لنتائج اقتصادية جيدة هذه النتائج الاقتصادية الجيدة تسمح لنا بالاستثمار بأريحية في توفير ظروف عمل ملائمة ونظام مكافآت مشجع وإعطاء مزايا مشجعة للعمال.

قسمنا الفصل الموالي إلى مبحثين رئيسيين، حيث نتناول في المبحث الأول ماهية لوحات القيادة للموارد البشرية وقياسها وكل ما يتعلق ببنائها وتشغيلها وتقييمها، ثم في المبحث الثاني نتناول كيفية تدعيم لوحات القيادة للموارد البشرية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال قيادة الأداء الاجتماعي الداخلي.

المبحث الأول: لوحات القيادة للموارد البشرية كألية لقيادة الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة

تمهيد:

بناء لوحات القيادة لتسيير الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية والتي نسميها لوحات القيادة للموارد البشرية والتي تأتي من قياس الموارد البشرية (HR Metrics) والتي هي مجموع الطرق المستخدمة لقياس تسيير الموارد البشرية وآثاره في بلوغ أهداف المؤسسة واستراتيجياتها هو أمر غاية في الأهمية للمؤسسات في السنوات الأخيرة، وهذا تحت عدة دوافع كزيادة أهمية الرأسمال البشري والأداء الاجتماعي الداخلي في نجاح المؤسسة واستدامتها. العشرات الأخيرة زاد فيها الاهتمام بعلاقة تسيير الموارد البشرية بنجاح المنظمة أين استعمال أنظمة قياس ولوحات قيادة ملائمة هي أعلى (Ultimate) مرحلة في توضيح هذه العلاقة واقعيًا.

كما أن متطلبات التقرير والتصديق والتدقيق الاجتماعي مؤخرًا جعل وزاد من أهمية إعداد المؤسسات لمؤشرات حول أدائها الاجتماعي الداخلي عموماً وكيفية تسييرها لمواردها البشرية خصوصاً مع ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهذا يتطور أكثر في الدول المتطورة.

أيضاً، وإن كان قياس الموارد البشرية وطرقه متطورة بشكل جيد، فاستعمال لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسات غير متطور، وغير حاضر في المؤسسات بقوة وإن وُجد فليست بالفعالية المطلوبة لعوائق سنتطرق لها لاحقاً. لوحات القيادة ومؤشراتها هي وسائل مهمة للقيام بعملية التسيير، وهي أدوات وليست غايات، وهي أدوات مساعدة لاتخاذ القرار وقيادة الأداء، وحتى التسيير والتحسين المستمر وقيادة عملية التغيير الاستراتيجي، فعدم القياس يؤدي إلى اختلالات كبيرة ولا يسمح لنا بالوصول إلى الاتجاه المقصود ويولد مخاطر وتكاليف عالية للمؤسسة قد تؤثر على استمراريتها أو تقوم أحياناً بممارسات غير مسؤولة وغير أخلاقية: كتحفيض الأجور، أو غش المنتجات أو التأثير السلبي على البيئة... فالطائرة التي ليست لها لوحات قيادة أو السيارة كذلك بالمعنى الميكانيكي، يمكن أن ينتهي بها الأمر بحادث مؤلم آثاره السلبية ستمس الكثير من الأطراف.

كما أن عملية القياس ترتبط بوجود هدف وتخطيط حيث الهدف لا بد أن يكون معد بدقة (محدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، واقعي، محدد زمنياً).

عملية القياس للموارد البشرية والأداء الاجتماعي الداخلي ينطبق عليها المثال السابق، عدم امتلاك هذه المؤشرات ولوحات القيادة والقياس يؤدي إلى اختلالات اجتماعية، مخاطر وتكاليف عالية، فقدان التنافسية كما قد يؤثر على العمال صحتهم وعافيتهم في العمل ويضعف من قدرة المؤسسة على ترقية الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة، خصوصاً أن المؤسسة تعمل في زمن السرعة، فعدم القياس والمتابعة ربما يؤدي إلى إهمال جمع البيانات الأولية وعدم بناء على أساسها مؤشرات خصوصاً أن التسيير لا بد أن يستشعر كل المعلومات والبيانات المتأينة من نشاطها خصوصاً تلك المتولدة من تفاعلاته مع الأطراف ذات المصلحة من بيتهم العمال ولا بد أن يقوم بتحليلها ودراستها واتخاذ القرارات المناسبة بناءً عليها وإلا ربما سيتعرض لاختلالات معتبرة.

وان أخذنا من ثنائية مساهمة (Contribution) وحاجيات العمال (Wants & Needs)، فعدم القياس يجعل العمال سيعانون من عدة مشاكل تسييرية وضغوط العمل والصراعات واختلالات اجتماعية وبالتالي فمساهمتهم لا تكون كما يجب، كما أن عدم القياس مثلاً يجعل المؤسسة توظف عمال لا يلائمون أبداً طموحاتها ولا يقدمون الإضافات المطلوبة، كما أن عدم القياس ربما يخلق بيئة اجتماعية وثقافة تعيق حتى تطور الأفراد المميزين... فأضرار عدم القياس عميقة ويمكن قراءتها بمؤشرات سلوكية سلبية من العمال كمغادرة العمل والتغيب وكثرة الصراعات وزيادة حوادث العمل... هذا الأداء الاجتماعي الداخلي السلبي كما رأينا يؤثر سلباً على المؤسسة وعملها في خلق القيمة، سواء للملاك أو العمال أو المستهلك أو المجتمع أو البيئة...

والأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة في هذه الأطروحة كما تبيناه لا يشمل فقط مؤشرات النتيجة (كسلوك العمال والبيئة الاجتماعية وجودة القيادة والثقافة التنظيمية وتحفيز وإشباع العمال ومؤشرات العمالة والصحة والسلامة المهنية وحوادث العمال...) ولكن أيضا يشمل العمليات (تسيير الموارد البشرية) من خلال القدرات المستهدفة بواسطة الاستراتيجيات الملائمة، فكل ما له علاقة بالعمال والموارد البشرية في المؤسسة يندرج ضمن الأداء الاجتماعي الداخلي والذي هو موضوع للقياس متى أمكن والذي رأيناه في نماذج علاقة الأداء الاجتماعي الداخلي بنجاح المؤسسة وأدائها (طالع الصفحات: 82-87) وسنعرض فيما بعد المجال الممكن لقياس الموارد البشرية.

هذا تقديم عن أهمية القياس للموارد البشرية عموما وليس تفصيلا، وهدفنا فيما يأتي تناول لوحات القيادة للموارد البشرية في ظل فهم متعدد الأبعاد للأداء، وخلق القيمة لعدة أطراف ذات مصلحة وتتبع تطور أدوات قياس ومتابعة الموارد البشرية والرأسمال البشري ومحاولة فهم مساهمتها في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بواسطة تدعيم الأداء الاجتماعي الداخلي كما تبينناه في هذه الأطروحة.

نتحدث في المباحث التالية على ماهية لوحات القيادة للموارد البشرية وقياس الموارد البشرية ومؤشراتها، ثم نتكلم عن كيفية مساعدة لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم الأبعاد الثلاث للأداء (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي) انطلاقا من تدعيم وقيادة الأداء الاجتماعي الداخلي.

قلنا سابقا أن المؤسسة المسؤولة اجتماعيا هي تلك التي تحقق نتائج اقتصادية جيدة مع عدم إهمال الجوانب الاجتماعية داخلية كانت أو خارجية والبيئية أثناء القيام بالنشاط الاقتصادي بل وتسعى لتنميتها بما يحقق إشباع الأطراف ذات المصلحة على الأمد الطويل.

بالتالي نركز على استخدام لوحات القيادة للموارد البشرية كوسيلة مهمة لنجاح وظيفة الموارد البشرية وتوضيح مكانتها في خلق القيمة بمختلف أبعادها، ومع أن معايير وفلسفة الأداء الكلية للمؤسسة تتبثق وتعكس رؤية الإدارة العامة، فإن مسؤولي الموارد البشرية لا يجب أن يقفوا مكتوفي الأيدي بل أن يبينوا من خلال مؤشرات الموارد البشرية أهمية الاهتمام بالأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة وآثاره الإيجابية أو التي قد تكون سلبية في حالة الاختلالات الاجتماعية على العمال والمؤسسة وأدائها الاقتصادي وحتى على المجتمع والبيئة.

كما أن الوظائف الأخرى غير وظيفة الموارد البشرية لابد أن تساهم في بناء وتنفيذ نظام لوحات القيادة للموارد البشرية باعتبارهم أيضا مسؤولون عن الموارد البشرية وكونهم من ينفذون سياسات واستراتيجيات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

وقبل الشروع في المطالب نقدم هذه النقاط التي تعتبر خطوط عريضة ومفاهيم تقديمية مهمة منها ما تم تناوله من قبل:

* **المسؤولية الاجتماعية:** التوازن المستدام بين الأداء الاجتماعي (داخلي + خارجي)، أداء البيئي، أداء اقتصادي.

حيث العلاقة تفاعلية بين الجوانب الثلاثة للأداء، والتي يمكن أن نفهمها أيضا من خلال الأطراف ذات المصلحة وتعزيز مساهماتهم والاستجابة لاحتياجاتهم والبحث الدائم على التوازن الصعب.

* **التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية:** هو تسيير الموارد البشرية الذي يركز انطلاقا من استراتيجيات المؤسسة الكلية وتلك المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في بناء القدرات الفردية والتنظيمية الملائمة من خلال عمليات واستراتيجيات وظيفة الموارد البشرية. وهو تسيير الموارد البشرية الذي يأخذ بعين الاعتبار رهانات واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في صيرورة ونظام تسيير الموارد البشرية ونتائجه.

* **سلم خلق القيمة لتسيير الموارد البشرية:** والذي هو وعاء للأداء الاجتماعي الداخلي ويمثل علاقة الأداء الاجتماعي الداخلي ونجاح المنظمة، ومكوناته هي التي تمثل موضوع قياس ومؤشرات لوحات القيادة للموارد البشرية وهذه المكونات هي: أنشطة تسيير الموارد البشرية، نتائج الموارد البشرية، النتائج النهائية ونجاح المنظمة واستدامتها.

* أنواع قياس ومؤشرات الموارد البشرية: قياسات الفاعلية + قياسات الفعالية + قياسات الأثر وخلق القيمة.

*أنواع لوحات القيادة للموارد البشرية: بصفة عامة هناك لوحات قيادة تخص أنشطة الموارد البشرية+ لوحات قيادة تخص نتائج الموارد البشرية (السلوك+ شعور+ مواطنة أو قدرات فردية وتنظيمية) + لوحات قيادة تخص الأثر على أهداف المنظمة والأعمال ونسُميها أيضا إستراتيجية (هذا حسب تقسيم (Le Louran, 2008)).

* في هذه الأطروحة لوحات القيادة للموارد البشرية التي تدعم المسؤولية الاجتماعية هي تلك لوحات القيادة التي تدعم ويشكل متوازن مختلف أبعاد الأداء وتساهم في خلق القيمة بمختلف أبعادها، وهذا يستلزم كما رأينا وظيفة موارد بشرية بمساعدة مسؤولين آخرين للموارد البشرية تدعم الأداء بمختلف أبعاده وتساهم في خلق القيمة بمختلف أوجهها من خلال الاعتماد على العمال - احتياجاتهم مساهماتهم - عمليات الموارد البشرية وإستراتيجياتها والقدرات التنظيمية المستهدفة.

* فيما يخص مؤشرات الأداء الاجتماعي الداخلي:

✓ في جانبه المتعلق بالمسؤولية اتجاه العمال فكل الدراسات تعتبر نجاح وإشباع العمال أمر لا غنى عنه لنجاح المؤسسة في المدى الطويل كما سنراه في مختلف مقاربات قياس الموارد البشرية والرأسمال البشري بل الدراسات تتعمق أكثر في هذا الجانب، وبالتالي ف نماذج قياسه متوفرة وأغلب نماذج قياس الأداء للمؤسسة أو لتسيير الموارد البشرية والرأسمال البشري تمنح حزمة كبيرة من هذه المؤشرات، وهنا الاستثمارات في الرأسمال البشري يتوقع أن تحمل مردودية اقتصادية وتدخل ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والمسؤولية الاقتصادية للمؤسسة؛

✓ هناك جانب آخر من المسؤولية اتجاه العمال والذي يذهب وراء المصالح الاقتصادية، كتنفيذ عمليات تكوين وبرامج صحة أو توعية اجتماعية أو تجنب عمليات التسريح للعمال في الأزمات حتى وإن انخفض نوعا ما الأداء المالي للمؤسسة... وهذه البرامج عادة لا يكون لها أهداف اقتصادية من المؤسسة ومع ذلك فمبادراتها سيكون لها أثر جد إيجابي على سلوك العمال وعاداتهم السلوكية كما يحسن من سمعة المؤسسة وقدرتها على جذب اليد العاملة المؤهلة كما أن من غايتها هو خلق القيمة الاجتماعية بالتأثير الإيجابي على العمال وعائلاتهم والمجتمع ككل وهنا القياس مهم من عدة جوانب سواء حساب الفوائد الإستراتيجية لهذه المبادرات أو حساب القيمة الاجتماعية المضافة واتصالها عن طريق بعض المؤشرات أو حساب تطور مجهودات المؤسسة في مثل هذه المبادرات كما أن القياس عموما يسمح لنا بالاستثمار في هذه البرامج بطريقة عقلانية مبنية على الدليل والأرقام ونتفادى مخاطر كسر التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي، فقياس هذه المبادرات يكون إستراتيجي ونجده في لوحات القيادة الإستراتيجية للمؤسسة فيما يخص بعد المسؤولية الاجتماعية أو في لوحات القيادة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

✓ الجانب الثاني يشمل تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية الأخرى والمتعلقة بالأداء البيئي والاجتماعي الخارجي خصوصا على العمال وسلوكهم وهذا يمكن نظرا لتطور قياسات الموارد البشرية سواء تلك المتعلقة بالسلوكيات أو مشاعر العمال؛

✓ الجانب الثالث في تكوين ثقافة للمسؤولية الاجتماعية وتعزيز هذه القيم وهو جانب فيه بعض الدراسات ورغم قلتها فيمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في هذا المجال فالكثير يعتبر المسؤولية الاجتماعية كقدرة تنظيمية مستقبلية وهناك محاولات لقياس الثقافة التنظيمية وتحسينها كما يشمل الجانب مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم الأداء البيئي والاجتماعي الخارجي.

فبطريقة أخرى فلوحات قيادة الموارد البشرية متطورة بشكل يغطي تقريبا ثلاث أطراف ذات مصلحة هم: الملاك، العمال، المستهلك، بقيت مثلا أطراف ذات مصلحة أخرى كالبيئة والمجتمع المحلي والتي أنت بها المسؤولية الاجتماعية .

المطلب الأول: قياس ومؤشرات الموارد البشرية

نعلم جيدا كما تقول العبارة الشهيرة في مجال الإدارة أنه "لا يمكن تسيير ما لا يتم قياسه" هذا بطبيعة الحال ليس صحيح دائما وهذا ما تبينه مقولة أخرى تنسب لأينشتاين وهي "أن ليس كل ما يمكن قياسه مهم، وكل ما لا يمكن قياسه غير مهم" فالموارد البشرية والبعد الإنساني للأداء تنطبق عليه هذه العبارتين، فأهمية القياس والتسيير المبني على الدليل واستعمال مؤشرات الأداء وتحليلاته أمر غاية في الأهمية لتوضيح مكانة وظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة الكلية ليس فقط للمساهمين ولكن لكل الأطراف ذات المصلحة، وكذا من أجل قيادة الأداء بفعالية وفاعلية مع تحقيق آثار إيجابية خصوصا مع تعاظم حجم المعلومات والبيانات الاجتماعية التي لا بد أن تعالجها وظيفة الموارد البشرية اليوم، ولكن مع تعقيد قياس هذا البعد من الأداء وتحديد علاقات سبب- أثر مع الأبعاد الأخرى من الأداء وبسبب تعقده وتداخل أبعاده هو بحد ذاته، فهذا لا يشكك أبدا في أهمية الأداء الاجتماعي والرأسمال البشري في نجاح المنظمة على المدى الطويل خاصة في الظروف الحالية للمنافسة والمعطيات المؤسسية الجديدة وليس سببا لإلغاء عملية القياس التي لا بد من وجودها لتفادي الكثير من التكاليف والقرارات غير مسؤولة اتجاه العمال أو الأطراف ذات المصلحة الآخرين.

ومع زيادة المساءلة على وظيفة الموارد البشرية لتوضيح مركزها في خلق القيمة الكلية، وكذا الاستعمال الواسع للوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية خاصة مع التطور التكنولوجي والإعلامي الذي يسمح باستخدام أفضل لمعلومات الموارد البشرية، إلا أن لوحات القيادة للموارد البشرية لم تتجح في إحداث النجاح الاستراتيجي المأمول خصوصا في واقع المؤسسات أين يتم الاكتفاء باستخدام لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية لأغراض التسيير الاجتماعي والتقرير والتحكم في التكاليف والضغط عليها.

والاهتمام بمقاييس الموارد البشرية أيضا نال تقريبا نفس الاهتمام في دراسات مراقبة التسيير، كما أن الإدارة العليا بالإضافة للمسؤولين الآخرين أصبحوا يحاولون امتلاك مؤشرات حول تسيير الموارد البشرية ذلك أن بيئة المؤسسة وظروف نشاطها يدفعها لقياس وتنمية رأسمالها البشرية مع زيادة القيمة المعنوية للمؤسسات مقارنة بقيمتها المادية، كما تزايد الاتجاه باعتبار الرأسمال البشري والعمال أصول حقيقة ومهمة في المؤسسة وتزيد من تحقيق المزايا التنافسية، كما أن تبني نظرة للقيمة الاجتماعية والبيئية للمؤسسة يجعلها تتابع مؤشراتنا للموارد البشرية.

مع ذلك ما يمكن ملاحظته أن تطور مقاييس الموارد البشرية ليس نفسه كباقي وظائف المؤسسة كالإنتاج والمبيعات وهذا يعود لعدة عوائق سنتناولها فيما بعد، أما الآن فسننتاول بعض مقدمات قياس الموارد البشرية ثم نتناول مفهوم المؤشرات للموارد البشرية.

الفرع الأول: دوافع وأهمية قياس الموارد البشرية

مع تزايد مفهوم المساءلة Accountability على وظيفة الموارد البشرية اليوم في المؤسسات ودعوتها إلى إظهار إسهامها في خلق القيمة¹²¹ Philips (1996) تم تطوير أكثر من مقارنة لقياس الموارد البشرية، وهذه النقطة من أهم النقاط لأهمية قياس الموارد البشرية أي إظهار نفسها كوظيفة خالفة للقيمة ولها مكان على طاولة الإدارة، وعدم الاكتفاء بإعطاء برامج واقتراحات غير واضحة الآثار، كذلك فإن قياس الموارد البشرية أصبح مهما في محاور أخرى كتعزيز الحوار الاجتماعي، كما أن التسيير الفاعل والفعال للموارد البشرية والرأسمال البشري للمؤسسة يستدعي القياس وهذه الدوافع يمكن إدراجها تحت مسمى "دوافع كسب الشرعية لوظيفة الموارد البشرية".

أيضا المؤسسات أصبحت واعية أكثر بضرورة القياس سواء لأهميته في التنفيذ الاستراتيجي، أيضا فزيادة أهمية الرأسمال البشري للمؤسسات في العقود الأخيرة في كسب المزايا التنافسية وتعظيم قيمة المؤسسة في ظل الانتقال للاقتصاد

- Phillips, J. J. (1996). *Accountability in human resource management*. Routledge.¹²¹

المعرفي المبني على الإبداع والتغير المستمر الذي هو الثابت الوحيد، زيادة أهمية القيمة المعنوية في قيمة المؤسسة. على كل حال هذه الدوافع يمكن أن نسميها "دوافع اقتصادية"

كما أن عملية القياس وبناء مؤشرات الموارد البشرية أصبحت مفروضة على المؤسسات مع ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مع متطلبات التصديق والتدقيق الاجتماعي، حيث الحكم على أداء المؤسسات يكون ليس فقط على أدائها المالي ولكن أيضا على أدائها البيئي الاجتماعي. حيث أصبحت المؤشرات الاجتماعية الداخلية للمؤسسة ضرورة لاتصال جهود المؤسسة في مجال مسؤوليتها الاجتماعية أو التقرير الخارجي عليها وحتى في إطار مساءلتها عليها وهذه الدوافع يمكن تسميتها "دوافع مؤسسية".

في حين هناك مؤسسات لا تتبنى مؤشرات غير مالية لقياس أدائها وهناك من يتبنى شبه لوحات قيادة للموارد البشرية فقط للتسيير الإداري والتقرير وليس كأداة استباقية وتنبؤية ومساعدة في اتخاذ القرار والتنفيذ الاستراتيجي والتحسين المستمر.

كما يشير¹²² (Paaue, J. (2004) إلى أن قياس الموارد البشرية أمر يجذب كثير اهتمام الباحثين والممارسين وفق أدبيات الموضوع وقد لخص بعض هذه الدوافع التي تدفع لأهمية قياس فعالية تسيير الموارد البشرية كما يلي:

- إيضاح وزيادة الأدلة لتدعيم العلاقة بين الأداء الاقتصادي وجودة ممارسات تسيير الموارد البشرية.
- زيادة ضغوط المنافسة كنتيجة للتغير التكنولوجي السريع وتزايد الأسواق الكلية والعالمية.
- بدافع التحكم في التكاليف مع الفعالية، زادت المساءلة على مختلف الوظائف ومسؤوليها لتبرير عملية استعمال الموارد.
- تزايد الضغوط لزيادة العائد على السهم بصفة ثابتة لإشباع المساهمين.
- التوجه المستمر نحو عمليات المقارنة المرجعية.
- الإيمان بالمسلمات التنظيمية بأنه لا يمكن تسيير ما لا يمكن قياسه (Ulrich, 1997) وأن ما يتم قياسه هو ما يتم الحصول عليه (Yeung and Berman, 1997).
- هاجس قياس الفعالية للمؤسسات في الدول الأمريكية والذي استطاع أن يؤثر على دول أخرى فيما بعد ذلك (Pfeffer, 1997).

- المكانة غير مشجعة لوظيفة الموارد البشرية على طاولة الإدارة كشريكة أعمال، مثل الوظائف الأخرى. لهذا مفاهيم تسيير الموارد البشرية لابد أن تعوض وتدعم بمفاهيم قائمة على الدليل، ولها توجه كمي أكثر (لغة الأرقام).
نفس الباحث ذكر بعض فوائد وأهمية قياس الموارد البشرية بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية وهي:

- تعزيز مكانة وظيفة تسيير الموارد البشرية (نظيف: كوظيفة خالقة ليس فقط للقيمة الاقتصادية ولكن أيضا للقيمة البيئية والاجتماعية)
- تأمين وتوفير المحاسبة والمساءلة
- ترقية التغيير: فلغة الأرقام والبيانات لها تأثير مهم خصوصا في حال كانت موضوعية، فهي تجذب الانتباه وفي الأخير فهذا الانتباه يمكن أن يصبح أفعالا وتغييرا (نضيف: كذا الشأن في اقناع وظيفة الموارد البشرية للإدارة العليا في القيام بالأنشطة المسؤولة اجتماعيا اتجاه العمال، أو البيئة أو المجتمع ككل)
- تقييم الأثر المالي للأنشطة وعمليات تسيير الموارد البشرية (نضيف: ولكن أيضا الأثر غير المالي، فزيادة معينة في الأجور ربما تؤدي إلى رضا أكبر من العمال وتصبح المؤسسة جذابة لليد العاملة، أيضا يزيد من تمكن العمال من تلبية حاجيات عائلاتهم... أيضا تخفيض ضغط العمل بزيادة عدد العمال مثلا سيخفض من قلق العمال أو حتى اصابتهم في العمل وهذا يزيد من التأثير الإيجابي لسلوك العامل خارج العمل أو في عائلته...فهناك بعض

¹²² - Paaue, J. (2004). HRM and performance: Achieving long-term viability. Oxford University Press on Demand.

الأنشطة ربما تنقص نوعا ما من أرباح المؤسسة لكن لها آثار اجتماعية وبيئية لا تقاس بالمال والقياس يسمح أكثر لإدارة الموارد البشرية باقناع الإدارة العليا بها).

الفرع الثاني: قياس الموارد البشرية المجال الممكن

تسيير الموارد البشرية هو مفهوم متعدد الأوجه والأشكال والذي يشمل عدة حقائق: التسيير البشري، إدارة الأفراد، التسيير التشغيلي للأفراد، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. الأول هو فن، الثاني هو تقنية، الثالث هو فن يعتمد على التقنيات، الرابع هو أساسا طريقة تفكير. حيث طريقة بناء لوحات القيادة للموارد البشرية تتغير من وجه لآخر.

○ **التسيير البشري:** يرتكز هذا الوجه من تسيير الموارد البشرية على تسيير الأفراد ككائنات بشرية معقدة باحتياجاتها وسلوكياتها وواجباتها... وهنا التسيير يرتكز على كيفية تحفيز الأفراد تشجيعهم، معاقبتهم، تأطيرهم وتدريبهم، إشراكهم، إعطائهم تغذية عكسية، جعلهم يعملون كمجموعة، جعلهم يتعاونون... هذا الجزء واضح أنه فن، وهو فن تقني لابد من تعلمه، التسيير البشري يترجم بأفعال واقعية والتي أثارها على الأفراد ليس ضروريا أن تكون ظاهرة، تسيير الأفراد من هذا الوجه هو فن صعب جدا، كما أنه من الصعب قياسه ولهذا لا نقترح لوحات قيادة في هذا الوجه.

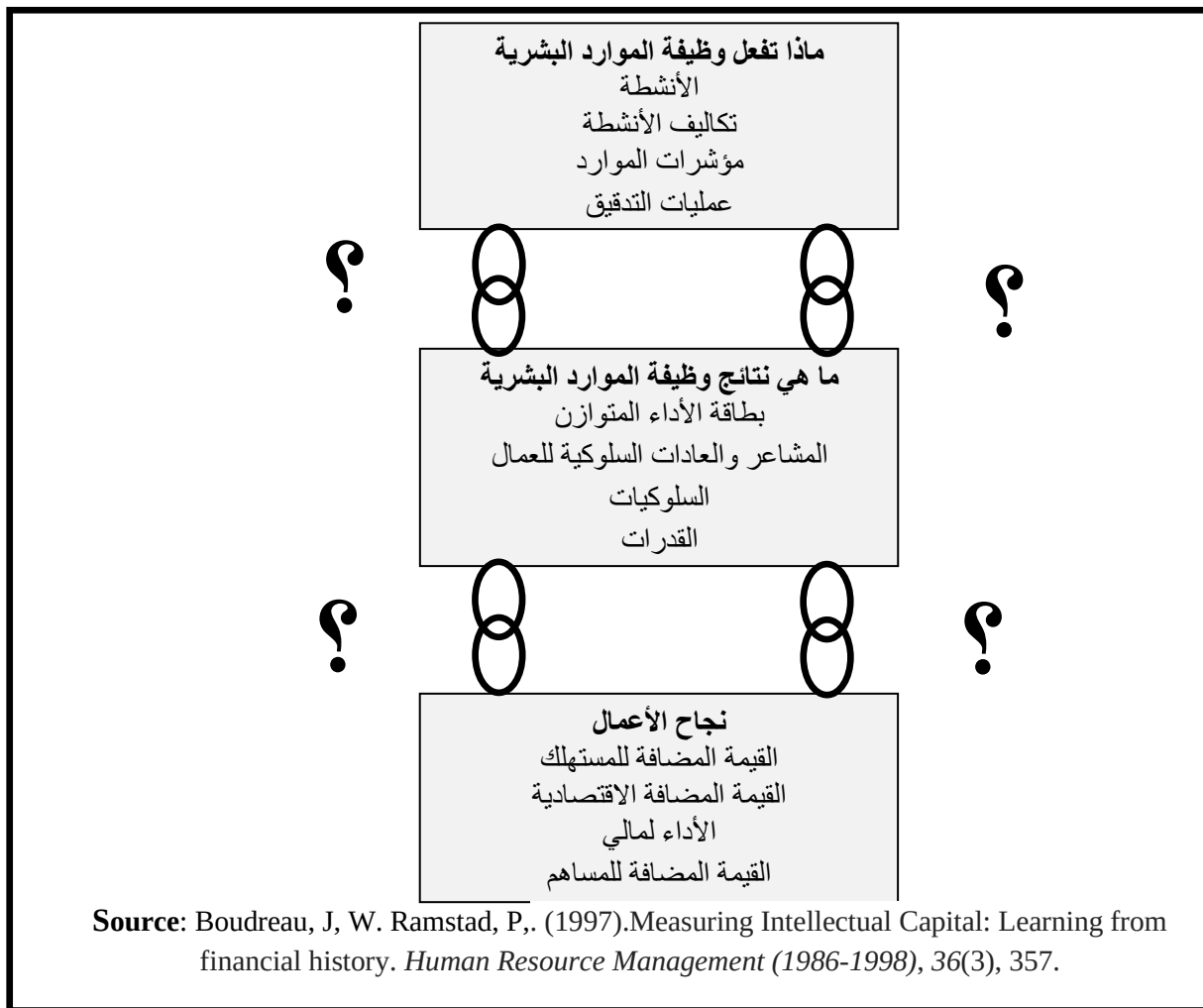
○ **إدارة الأفراد:** وهي أمر مختلف تماما عن الوجه الأول فلا علاقة لها بالفن، ولا علاقة لها بتعقيد الأفراد أو عدم ارتفاعها الخلقي، وهي مرتبطة أي هذا الوجه بتطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بالأفراد. فإدارة الأفراد إذا لها طبيعة قانونية أو شبه قانونية، تتعلق بتطبيق الصارم للقوانين والتشريعات والإجراءات وأحيانا سياسات إدارة الأفراد، فهي لا علاقة لها لا بالفن ولا تعتبر علما، تنسم بالجمود وعدم بحث عن مفهوم السببية وأثار أنشطتها. بالنسبة للوحات القيادة الخاصة بها فهي تعتمد بشكل كبير على بعض مؤشرات التسيير الاجتماعي والتي تهدف للتقرير التنظيمي والتأكد من المطابقة.

○ **التسيير التشغيلي للموارد البشرية:** وهي تتعلق أكثر بإدارة العمليات، حيث التسيير التشغيلي للأفراد حسب Le Loran يشمل 9 عمليات أساسية: التوظيف، التكوين، الأجور والمكافآت، التقييم، إدارة أو تسيير المسارات المهنية، التسيير التنبؤي للعمل والكفاءات، تسيير الصحة والسلامة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الاتصال الداخلي. العملية لها مدخلات ثم أنشطة ثم مخرجات، والعمليات التشغيلية للأفراد يمكن تطبيقه على فرد واحد أو على مجموعة من الأفراد، هذه العمليات لا يتم تطبيقها بصرامة كالقوانين وتخضع لعدة مؤثرات كتوجهات الأفراد، كما أنها صعبة للقياس خصوصا فيما يتعلق بالعلاقات سبب - أثر فيمكن أن نقوم بشكل جيد بمراحل عملية التكوين ولكن هذا لا يضمن نتائج جيدة لتدخل مؤثرات أخرى، وهذه العمليات إذن هي فن يعتمد على بعض التقنيات. ويمكن أن نجعل له لوحات قيادة وهي تلك المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية والنتائج.

○ **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:** التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يضع أن كل مؤسسة لها رأسمال بشري الذي تستعمله لبلوغ أهدافها الإستراتيجية، وإذا نظرنا لها كعملية فهي تعبر على كيفية تفكيرنا في تسيير مواردنا البشرية، فهي تعتمد أكثر على التصور منه على التحقيق، التفكير أكثر من الأنشطة. وهذا المفهوم معقد وليس واضحا وحتى الدراسات لم تضعه إلى حد الآن كممارسة (Pratique) فمن الصعب ترجمة الأفكار الإستراتيجية إلى الواقع، على كل هناك بعض الأعمال التي تحاول فعل ذلك عن طريق لوحات القيادة، ولكن ذلك ليس متطورا جدا، والتسيير الاستراتيجي هو موضوع لوحات قيادة الإستراتيجية للموارد البشرية.

مستويات قياس الموارد البشرية أيضا يبينها (Boudreau et Ramstad, 1997) كما هو مبين من الشكل الموالي:

الشكل رقم (24): الروابط بين المستويات الثلاثة لقياسات الموارد البشرية



* فأهمية المؤشرات حسب الباحثان تكمن في توضيح وتوطيد الروابط بين أنشطة الموارد البشرية والقدرات الفردية والجماعية وبين هذه الأخيرة مع نجاح الأعمال الذي مفهومه يرتبط بخلق القيمة في هذا النموذج لبعض الأطراف ذات المصلحة والتي تبدو واضحة ذات توجه اقتصادي (قيمة اقتصادية، الأداء المالي، المستهلك..).

رأينا في الفصل الثاني أن نجاح الأعمال يضاف إليه القيمة الاجتماعية والبيئية وقيمة اشباع العمال ويمكن حتى قياس بعض الآثار الايجابية لاشباع العمال أو رضاهم على حياتهم العائلية.

الفرع الثالث: قياس الموارد البشرية ومؤشراتها ليس مهمة إدارة الموارد البشرية وحدها

رأينا أن من أهم المفاهيم التي أتى بها مفهوم تسيير الموارد البشرية أن عملية تسيير الموارد البشرية هي عملية عرضية وليست من صلاحيات إدارة الموارد البشرية وحدها، فمسؤولي الخط التنظيمي أو التنفيذيين هم أيضا مسؤولون عن تسيير الموارد البشرية ويجب أن يُحملوا مسؤولية تسيير الأفراد الذين تحت سلطتهم، كما أنهم هم من يطبقون سياسات واستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تضعها إدارة الموارد البشرية، ولهذا كما سنرى لاحقا فالأعمال في مجال قياس ومؤشرات الموارد البشرية هناك مؤشرات ولوحات قيادة خاصة بوظيفة الموارد البشرية ولكن أيضا لوحات قيادة خاصة بالمسؤولين التنفيذيين وبطبيعة الحال الإدارة العامة.

الفرع الرابع: ماهية مؤشرات الموارد البشرية

بعد المقدمات السابقة الضرورية في قياس الموارد البشرية، نتطرق الآن إلى التكلم على الوحدات الأساسية للوحات القيادة وهي مؤشرات الموارد البشرية، فلوحات القيادة هي مجموعة من المؤشرات التي تسمح بمتابعة أداء وتسيير قسم أو وظيفة أو مؤسسة بأكملها، وهنا سنتكلم على بعض الأساسيات حول مؤشرات الأداء وتلك المتعلقة بالموارد البشرية، فقط عائلات المؤشرات لا نتناولها في الماهية ولكن فيما بعد لما نذكر بعض أدبيات تقسيم مؤشرات ولوحات قيادة الموارد البشرية.

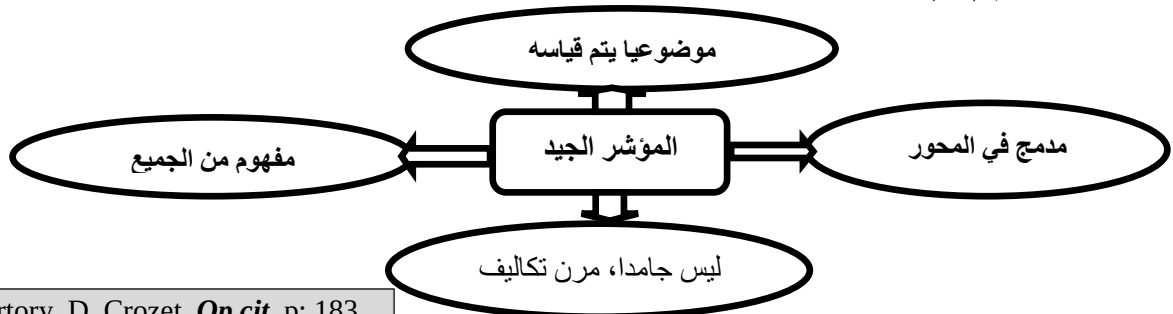
1. مفهوم المؤشرات:

أولا لابد أن نميز بين المفاهيم التالية:

- المعلومة: "كل إشارة، كل رسالة، كل تصور والذي يؤدي إلى إنتاج أثر على سلوك أو حالة إدراكية"
- البيانات: "تسجيل في رمز متفق عليه للقياس لسمات معينة لحدث أو موضوع ما"
- المؤشر: "هي معلومة أو مجموعة من المعلومات والتي تساهم في فهم وتقييم وضعية من طرف المقرر"
- المؤشرات الأساسية للأداء: "هي تلك المؤشرات التي يكون عددها قليل ولكنها أساسية في التحكم في ظاهرة معينة أو بلوغ نتائجها وأهدافها"

بغرض تسيير وتحسين أداء وظيفة الموارد البشرية ووضعه تحت الرقابة لابد على مسؤولي الموارد البشرية أن يمتلكوا مؤشرات أداء قياس مالية وغير مالية، لأغراض الوصول للأهداف وخلق القيمة المضافة الكلية، فإذا كانت المؤشرات المالية تحافظ على ملائمتها في التحكم في مردودية أنشطة فهي غير كافية لقيادتها، فهي تعكس نتائج الأفعال الماضية، ومن هنا تظهر جلها الحاجة لإضافة مؤشرات تساعد على فهم كيفية تحصيل القيمة، ويجب أن يتم اختيارها بمدى قدرتها على شرح نتائج الإستراتيجية المتبعة وعلى وظيفة الموارد البشرية التأكد من توفر نظام معلومات الذي يوفر المعطيات اللازمة لبنائها والقدرة على توفيرها في الوقت الملائم ويتكاليف معقولة، ولابد من التأكد من صلاحيتها (قدرتها على قياس ما أنشئت عليه) وموثوقيتها أي أنها تعكس جيدا التغيرات في موضوع القياس دون توليد أخطاء ولابد دائما من مراعاة وتوضيح العلاقة سبب- تأثير لمؤشرات وظيفة الموارد البشرية فيما بينها، أو مع مؤشرات العمليات والزيائن والنتائج الأخرى في المؤسسة.

- الشكل رقم (25): معايير المؤشر الجيد.

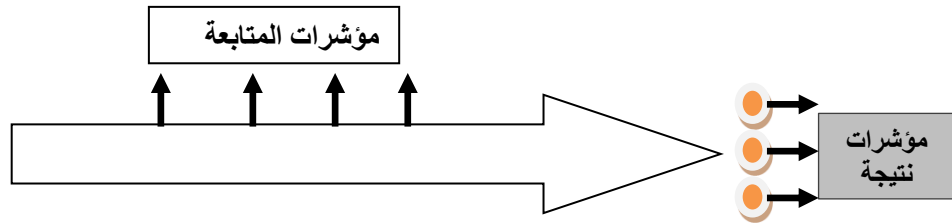


لوحات القيادة تتكون من مجموعة من المؤشرات والتي تمثل معلومات دقيقة، مفيدة وملئمة للمسير على مختلف مراكز المسؤولية كما أنه عبارة عن معلومة رقمية مختارة، هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات تنفيذ وإنجاز المهام، وهو الوحدة الأساسية في لوحات القيادة حيث دورها هو التأكد من مدى تحقق الأهداف والإشارة إلى مستوى النتيجة المحققة، وللمؤشر عدة وظائف منها¹²³:

- متابعة فعل، نشاط، عملية؛
 - تقييم تطبيق فعل أو نشاط معين؛
 - تشخيص وضعية معينة، أو مشكلة ما؛
 - دور اليقظة، ومراقبة المحيط والتغيرات الحادثة؛
- ومن أجل هذا توفر لنا المؤشرات متابعة متواصلة للنشاط انطلاقاً من تحديد الأهداف، والتي تمثل محاور الأساسية للأنشطة، ويجب دائماً تحديد معيار لكل مؤشر كمرجع معياري للتنبيه، كما تسمح هاته المؤشرات باتخاذ قرارات راجعة واستباق لإشارات أو أسباب تدل على توقع حدوث تغير قبل الوصول للأهداف Proaction لأنه يتم التدخل قبل المقارنة النهائية بين الهدف المحدد والنتائج المحققة، فهو أحسن من التدخل البعدي، بعد مشاهدة الانحراف على الهدف أي رد فعل Réaction.

2. طبيعة وأنواع المؤشرات:

- مؤشرات النتيجة ومؤشرات المتابعة¹²⁴:
- مؤشرات النتيجة: يقوم بقياس النتيجة النهائية للأداء أو لحدث معين بعد الإنجاز.
- مؤشر المتابعة: يقوم بقياس مستوى تطور الأداء والعمل خلال فترة الإنجاز.
- الشكل رقم (26): مؤشرات النتيجة ومؤشرات المتابعة.



المصدر: عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة مؤسسة فلاح الجزائر – رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص: 147.

- المؤشرات المالية وغير المالية: المؤشرات المالية هي مجموع المؤشرات التي تستند على المعطيات المالية والمحاسبية فقط مثلاً: معدل مردودية الاستثمار، سعر تكلفة المنتج..
- أما المؤشر غير المالي فهو الذي يستند على معطيات فيزيائية عملية مثل: جودة المنتج، الزمن، الحجم، معدل إشباع الزبائن..
- المؤشر المركب والمؤشر المستهدف: هو ذلك المؤشر الذي يحدد بناءاً على مجموعة متنوعة من المعلومات بهدف وصف وضعية ما بصورة عامة وإجمالية، أما المؤشر المستهدف فهو ذلك الذي يقتصر فقط على مظهر محدد وخاص¹²⁵.
- مؤشرات النتائج ومؤشرات التقرير¹²⁶:

¹²³-HARRAT, A. (2007). *Elaboration du tableau de bord rh - cas de la société SAMIR -*, thèse professionnelle management ressource humaines - MRH -, Euroarab management school, Maroc, p :20.

¹²⁴ - صفاء لشهب، مرجع سابق، ص: 120.

¹²⁵ - صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

¹²⁶ - المرجع نفسه، ص: 121.

- مؤشرات التقرير: وهي تستخدم كأداة معلومات للهيكل التنظيمي على الأداء المحقق ودرجة الوصول للأهداف (بين مستوى تنظيمي والذي فوّه) وهي عادة تتعلق بمؤشرات النتائج.

- مؤشرات القيادة: وهي مرتبطة بمتابعة النشاط الجاري، وتعتمد على النقاط التي تسمح للمسؤولين بمتابعة دائمة للأداء وهي مؤشرات يمكن أن تكون مؤشرات متابعة أو نتائج.

ولقد حدد الباحث (Jean Yves le Louarn) في مجال مؤشرات الموارد البشرية هذه الأنواع للمؤشرات:

يرى الباحث أن مؤشرات الموارد البشرية يمكن أن تقسم أو تنوب بأربع طرق:

- **مؤشرات النشاط ومؤشرات النتيجة**: مؤشر نشاط يقيس مدة أو كمية نشاط للموارد البشرية ك 20 محاورة للتوظيف، 30 ساعة من التكوين، اجتماع واحد لإدارة الموارد البشرية في الشهر... أما مؤشرات النتيجة فهي تقيس أثر نشاط أو عدة أنشطة للموارد البشرية على الأفراد مثلا زيادة في كفاءة اليد العاملة للمبيعات ب 10 بالمئة، معدل التغيب 4 بالمئة، 80 بالمئة نسبة الرضا الوظيفي ...
- **مؤشرات الفاعلية ومؤشرات الفاعلية**: مؤشرات الفاعلية تقيس كمية الموارد المستعملة للوصول لنتيجة محددة، مثلا 40000 دينار جزائري تكوين لكل عامل، 20 ساعة تكوين لكل عامل، 4000 دينار تكاليف التغيب عن العمل ليوم واحد... أما مؤشرات الفاعلية تقيس درجة بلوغ هدف للموارد البشرية تم تحديده مسبقا، مثلا: 500 عامل تم تكوينه سنة 2008، تخفيض معدل التغيب ب 5 % في العام المنقضي.
- **المؤشرات الموضوعية أو المؤشرات الشخصية**: المؤشرات الموضوعية هي مؤشرات تقيس ظاهرة متعلقة بالأفراد والتي تكون مستقلة على الشخص الذي يقوم بالقياس، مثلا السن المتوسط للعمال هو 39 سنة، الأجر المتوسط هو 25000 دينار، في حين المؤشرات الشخصية هي المؤشرات التي تقيس ظاهرة متعلقة بإدارة الأفراد وتكون غير مستقلة من الشخص الذي يقوم بالقياس، كمثال: معدل الرضا الوظيفي 8,2 من 10.
- **المؤشرات الكمية والمؤشرات النوعية**: مؤشر أو مقياس الموارد البشرية الكمي هو مقياس لظاهر لإدارة الأفراد من خلال معلومات رقمية، مثلا 75 بالمئة من الإطارات تعمل يوم السبت. في حين مؤشر الموارد البشرية النوعي هو حكم لقيمة ظاهر متعلقة بالعمال، حيث هذا الحكم يتم التعبير عنه بكلمات وليس بالأرقام، مثلا: البيئة الاجتماعية جيدة، العمال مؤهلون بشكل جيد...

تجدر الإشارة أن المؤشر يمكنه أن ينتمي لعدة فئات من هذه التقسيمات في آن واحد.

3. معايير اختيار المؤشرات:

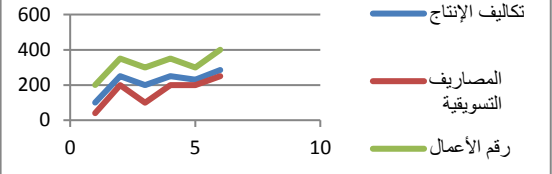
عموما المؤشرات لا بد أن لا تكون كثيرة وإلا تعرضت لخطر سوء الفهم أو عدم المتابعة، ولهذا يجب أن تكون المؤشرات¹²⁷:

- ✓ **تقيس هدف أو عدة أهداف**: المؤشرات يتم اختيارها انطلاقا من الوحدة التي يتم قيادتها والأهداف التي تم تحديدها والاحتياجات الضرورية لمتخذي القرار.
- ✓ **قابلة للبناء**: المعطيات والمعلومات الضرورية لتعريف المؤشرات يجب أن تتوفر في نظام المعلومات للمؤسسة، وإمكانية الحصول عليها من طرف الأطراف الأخرى يجب أن تكون سهلة.
- ✓ **إمكانية الاستعمال في الوقت المناسب**: يجب أن تكون المؤشرات تستشعر كل التغيرات في الظاهرة التي يتم مراقبتها والتي من شأنها أن تؤثر على الأداء أو الوصول للأهداف في الوقت المناسب، ويفضل هنا القيام بتعيين المؤشرات بصفة منتظمة بهدف عدم إهمال عناصر مهمة في اتخاذ القرار إذا ما تأثر المؤشر بتغيرات محتملة.

¹²⁷- Guerra. F, (2007). *pilotage stratégique de l'entreprise*, Deboeck et Larcier s.a, p : 90, 91.

الفصل الثالث: لوحات القيادة للموارد البشرية كأداة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

- ✓ **قابلية للاتصال:** طريقة العرض (جداول، رسوم بيانية، منحنيات...) للمؤشرات هو أمر مهم جدا لأنه لابد من اتصالها مع مختلف المستعملين في المؤسسة والذي يعتبرها بدوره أداة تسيير واتخاذ القرار، كما يجب اختيار طريقة العرض المناسبة حسب طبيعة المؤشر.
- ✓ **التعبير على النشاط أو الأفعال:** حيث رأينا أن المؤشرات لابد أن تمثل مرتكزات الأداء والتي هي مخارج لبلوغ الأهداف، فالتعبير الصحيح والمتكامل للنشاط يبدوا أمرا ضروريا.
- وحتى يكون المؤشر مصدر ثقة لابد أن تتوفر فيه الشروط التالية¹²⁸:
- ✓ **الملاءمة والمصادقية:** وترتبط هاتاه الخاصية بضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة أي تلبية للمعلومات والتي هم في حاجة إليها.
- ✓ **الوفاء والموضوعية:** وتعني إلزامية تغير المؤشر وتناسبه مع مستوى تغير في الظاهرة التي هي محل القياس، وضرورة ثبات مدلول المؤشر في الزمان والمكان وهذا بأن يعد المؤشر على أساس معطيات علمية وموضوعية، ويتم إعدادة من قبل مختصين وبالتالي لا يجب أن يخضع لتلاعبات أو تشويهات من قبل مستعمليه.
- ✓ **السرعة والسهولة:** هذا يعني سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها في الوقت المناسب، وعادة يتم تفضيل استعمال الأشكال البيانية، باعتبارها تسمح لمستعملها باستخراج المعلومات بسرعة وبسهولة ولكونها أكثر تعبيرا كما هو موضح في الجدول أدناه:
- الجدول رقم (21):** قائمة المعلومات المرتبطة بالمؤشر.

عنوان	اسم المؤشر يكون بسيط ومفهوم
الغاية	ما هو محتوى المؤشر، ميدان تطبيقه، والهدف المرجو منه.
الهدف	محدد كميا.
الشكل	
المعنى بالمؤشر	الفرد الذي يمكنه التصرف إزاء نتائج المؤشر
المستوى الذي ينتقل إليه	تحديد المستوى التنظيمي الأعلى منه والمسؤول عن أدائه (مصلحة/ مديرية..)
كيفية مراجعته وتحليله	كيف ومتى ومن المكلف بمراجعة المؤشر، ووضع الإجراءات التحسينية الخاصة بتحسين نتائج المؤشر
توزيع المؤشر	كيفية نشره الحالي والخطط المستقبلية لنشره في المديريات/ الفروع
تسمية المكلف بإعدادة	الفرد الذي يجمع المعطيات، يحظر وينشر المؤشر
مكان تواجد المعطيات الأساسية	ما هي المعطيات الأساسية وما هو مصدرها
القاعدة المستعملة	الحسابات التي تمكن من الحصول على المؤشر انطلاقا من المعطيات الأساسية
فرضيات/ ملاحظات	الفرضيات المستعملة لحساب المؤشر
تواتر نقله ودراسته	دورية نقل وتحليل المؤشر مع المسؤولين

المصدر: عقون سعاد، مرجع سابق، ص: 145.

4. بناء المؤشرات¹²⁹:

يتم بناء المؤشرات مع تحديد الوحدات المستعملة لها، مهامها واحتياجاتها من المعلومات للتصرف وتجدر هنا الإشارة أن الاستعمال يكون حسب القدرة على اتخاذ القرار.

¹²⁸ -Tissier. D,(1987).Guide pratique pour la gestion des unités et des projets, Paris, Insep édition, p: 314.

¹²⁹ - Guerra. F, *Op.cit*, p : 91, 92.

الفصل الثالث: لوحات القيادة للموارد البشرية كأداة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

- ✓ **التعريف بهدف الوحدة محل الدراسة:** الوحدة (مؤسسة، فرع، قسم،) والتي هي موضع التشخيص يجب أن تُعرف بمفهوم المنتجات والخدمات التي تقدمها، والتي تواجه احتياجات ومتطلبات الزبائن.
- ✓ **مهام الوحدة:** وضع قائمة المهام الموكلة للوحدة تحت الفحص ووصف كل واحدة منها للتمكن من تحديد الإمكانيات التي يجب توفيرها لتحسين العمليات الإستراتيجية والتي تسمح ببلوغ الأهداف الموكلة إليها، هاته الأهداف أيضا هي موضوع وصف وتحليل دقيق.
- ✓ **تحديد أنواع المؤشرات الملائمة:** وهي المؤشرات التي تسمح بمتابعة وتحقيق الأهداف، فمثلا مؤشرات عملية التوظيف: مدة عملية التوظيف، استقرار الداخلين الجدد، التكلفة المتوسطة للتوظيف..
- ✓ **شرح البناء:** كل مؤشر يجب أن يكون موضوع وصف مفصل تشمل كل المعلومات التي سبق ذكرها.
- ✓ **اختيار وتحديد المستعمل أو مستوى القيادة للمؤشر:** المستعمل كما سبق وأن أشرنا يحدد من خلال صلاحياته لاتخاذ القرار، وبالتالي بعد عملية التحليل له القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ✓ **اعتماد المؤشرات:** بعد تعريف المؤشر يجب أن يتم اعتماده من طرف المسيرين كأداة تسيير، ولا نكتفي فقط بملائمة المؤشرات وتكيفها مع المستعملين بل لابد من اعتمادها بمساعدة جدول كما يلي:

الجدول رقم(22): جدول اعتماد المؤشرات.

اسم المؤشر طريقة الحساب موضوع القياس		
مواصفات الاعتماد	الرأي	الملاحظة
- ملاءمة		
- وفاء		
- الصحة		
- الاستقرار		
- الدقة		
- استشعار الظواهر		
- التشغيل		
- سهل الإنشاء		
- سهل الاستعمال		
- قابلية الدخول		
- سهل للشرح		
.....		
النتيجة:		
- مؤشر يتم اعتماده بدون تعديلات		
- مؤشر يتم تعديله مع تعديلات		
- رفض المؤشر		

Source: Guerra. F, *Op.cit*, p : 93

ولابد أن يرفع كل جدول بمجدول مساعد يشرح مواصفات كل خاصية اعتماد:

جدول رقم (23): جدول شرح مواصفات اعتماد بعض المؤشرات.

المواصفة	التعريف
1- الوفاء	المؤشر يعطي صورة صحيحة للظاهرة بدون تشويه
2- الاستقرار	المؤشر يعطي قيم مستقرة إذا كانت الظاهرة مستقرة

3- الصحة	المؤشر يعطي معلومات صحيحة
.....	

Guerra. F, *Op.cit*, p : 94

5. خطوات بناء مؤشرات الموارد البشرية

بالنسبة لمؤشرات الموارد البشرية أيضا لها خصوصياتها والتابعة لنوعية الأداء الذي تقيسه (الأداء الاجتماعي الداخلي) Jean Yves leLouarn أشار أن الحصول على مؤشرات موارد بشرية بجودة عالية يستدعي إتباع منهجية صارمة في تكوينها أو اختيارها وهذا لأن مؤشرات الموارد البشرية هي الوحدة الرئيسية للوحات القيادة، كذلك فهذه المنهجية المقترحة مستعملة بكثرة حسب الباحث:

- **تعريف وتحديد ما نريد قياسه (Définir ce que l'on veut mesurer):** تحديد وتعريف ما نريد قياسه بدقة أمر غاية في الأهمية، لأننا لا نستطيع قياس ما لم نتم تحديده بشكل جيد، والتساهل في هذه الخطوة وتجاوزها يمكن أن ينتهي بنا بمؤشرات تقيس الظاهرة المراد قياسها بشكل سطحي وليس دقيق وربما مشوه ومظلل للحقائق، وهو ما يؤدي لقرارات خاطئة. والتعريف بالظاهر يتم عادة بالرجوع للقواميس والدراسات المتخصصة في ذلك.
 - **نمذجة الظاهرة المراد قياسه (Modéliser la phénomène mesuré):** الخطوة الثانية تهتم بنمذجة موضوع القياس، أي تحديد أسبابه ونتائجه، فمثلا المؤسسة تريد قياس مستوى تحفيز عمالها، فلنمذجة هذه الظاهرة لابد أن علاقاتها السببية وآثارها، فتطرح أسئلة مثلا: ما الذي يؤثر أو يسبب في تغيير تحفيز العمال، و ما هي نتائج هذا التغيير؟ فمثلا تجد من بين الأسباب التغير في السياسة الأجرية للعمال، وضع أهداف عمل مشجعة، زيادة الضغط في العمل، قرارات المسيرين التي تذهب عكس اهتمامات ومصالح العمال... ومن بين النتائج التغير في إنتاجية العمال، التزامهم اتجاه المؤسسة، رغبتهم في العمل لساعات إضافية، درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة. فالنمذجة تساهم في تعزيز تعريف الظاهرة المراد قياسها وأيضا تساهم في بناء لوحات قيادة نظرية يتم إثباتها وتقريرها بعد الاختبار كما يتم تقرير تعريف الظاهرة المراد قياسها، وحتى لو فشلت النمذجة فهي عملية تعليمية تسمح بتطوير النمذجة الملائمة.
 - **اختيار المقياس (Choisir la Mesure):** المرحلة الثالثة تتمثل في إيجاد طريقة قياس للظاهرة أو الموضوع الذي تم تعريفه ونمذجته، وهنا يجب الإجابة على أربعة أسئلة: ما الذي يمكننا قياسه؟ كيف يتم قياسه؟ كيف يتم عرض المقياس؟ وأين نجد البيانات الأساسية لإتمام عملية القياس؟
أولا ما الذي يمكننا قياسه؟ يمكن القول أن هناك خمس أنواع من القياسات:
 - ✓ الكمية La quantité: مثلا عدد العمال الذين لديهم بين 50 و 60 سنة.
 - ✓ الفائدة Un Gain: كمثال زيادة مستوى التزام العمال أو وفائهم.
 - ✓ تكلفة Un Cout مثلا تكلفة التوظيف.
 - ✓ مدة Une Durée مثلا مدة أو آجال تغطية منصب عمل.
 - ✓ جودة Une Qualité مثلا الرضا الوظيفي في مكان العمل.
- ثانيا كيف يتم القياس؟ القياس يمكن أن يكون إما مباشر أو غير مباشر، فيتم بطريقة مباشرة بالحساب أو التسجيل أو الملاحظة المباشرة، ويتم بطريقة غير مباشرة لما يتم من خلال شخص آخر عموما من خلال سلم قياس كالرضا الوظيفي في العمل، والذي يتم بطريقة غير مباشرة من خلال استبيان يوجه للعمال.
- ثالثا كيف يتم تقديم القياس؟ وهذا يتم من خلال نموذج قياس Formule de calcul وهذا يكون عن طريق معدل بسيط أو إحصائية (المتوسط، الانحراف المعياري، التباين، الارتباط...)

رابعاً أين نجد البيانات الضرورية؟ مصادر المعلومات في تسيير الموارد البشرية متعددة ومنتشرة على مستوى المؤسسة، أما البيانات التي جمعها مباشرة فسنجدها في جهاز الجمع، أما البيانات غير المباشرة نجدها في مختلف قواعد البيانات للمؤسسة لدى مصالح مختلفة، كالمحاسبة، مصلحة المالية، المصلحة التجارية، المصالح الإدارية، وحتى الوحدات التشغيلية. هذه البيانات توجد أيضاً أحياناً في تفكير وعقول العمال ! في كل الأحوال لابد من البحث عليها وتعديلها أحياناً حسب رغبات وظيفة الموارد البشرية.

- **اختبار وتقرير المقياس (Valider la mesure):** تقرير وإثبات المقياس معناه اختبار صحته وقدرته على القياس بشكل جيد موضوع القياس، هناك ثلاث طرق لاختبار صحة المقياس: صحة وصلاحيته المفاهيم، صحة وصلاحيته المحتوى، صحة وصلاحيته التنبؤ.

إثبات صلاحية المفاهيم تتعلق باختبار هل المقياس يتعلق بالنموذج النظري الذي يعتمد عليه. أي النموذج الذي تم تطويره في مرحلة النمذجة. **إثبات صلاحية المحتوى** ويتعلق بفحص أن المقياس يرصد جيداً جوهر الظاهرة المراد قياسها، فنقول عن المقياس أنه صالح من حيث المحتوى إذا كان يقيس جيداً أبعاد المفهوم المفترض قياسه، فمثلاً قياس الرضا الوظيفي يتم قياسه بسؤال واحد وهو هل أنت راضٍ على عملك؟ فهذا المقياس لا يكفي ولا يملك صلاحية المحتوى لأنه لا يبرز أبعاد الرضا الوظيفي، فيمكن أن يكون العامل راضٍ على ظروف العمل ولكن غير راضٍ على المسؤولين المباشرين له... **إثبات صلاحية وصحة القدرة على التنبؤ** وتتعلق بفحص قدرة المقياس على التنبؤ بمقياس آخر يفترض أن مرتبط بالمقياس الأول. مثلاً إذا اعتبرنا أن مستوى التحفيز في العمل مرتبط بمردودية العامل في عمله، فالمقياس الأول نقول عنه ذو صلاحية أو مقرر إذا استطاع التنبؤ بالثاني، بصيغة أدق إذا كانت التغييرات في مقياس التحفيز تؤدي إلى تغييرات في مستوى مردودية العمل متنبأ بها طبعاً. لما تكون عينة الأفراد كبيرة فصلاحية وقدرة المقياس على التنبؤ تقيم بمعامل ارتباط خطي بين المفهومين، كلما كان المعامل أكبر إثبات صلاحية التنبؤ تكون أكبر.

- **تعريف قواعد ترجمة المقياس (Definer Les Règles D Interpretation De La Mesure):** المؤشرات يجب أن يتم تحليلها وتقييمها من أجل استخراج مجالات نشاط، ومن أجل هذا لابد من امتلاك قواعد لترجمة هذه المؤشرات.

يجب أولاً تحديد اتجاه تغير المقياس، بمعنى في أي اتجاه نريد أو يجب أن يتغير المؤشر، هل يجب أن يزيد أو ينخفض؟ ثم بعدها يجب تعريف معنى هذا التغير، بمعنى نحدد إذا ما ارتفع أو انخفض مقياس معين فالظاهرة a تتحسن أو تسوء.

القول بصفة عامة ماذا يعني تغير في القياس لا يكفي دائماً. يجب أحياناً تحديد العتبة التي يؤدي التغير في مجال أقل منها يؤدي لظاهرة معينة، وهنا أمامنا مشكل تحديد المعيار Norms والعلامات Balises، المعيار هو قيمة المقياس في الحالة العادية، والتي يمكن ضبطها من خلال ثلاث طرق: بالمقارنة الماضي، بالمقارنة مع المعدل، بالمقارنة مع قيمة خارجية، أما العلامات فهي تمثل الحدود الداخلية والخارجية والتي لما يتجاوزها المقياس فذلك يستوجب إجراءات تصحيحية، فمثلاً المعيار العام الذي حددته المؤسسة لمعدل التغيب هو 6 بالمائة والذي اعتمدته بناءً على معدلات التغيب لـ 10 السنوات السابقة، في حين عتبة وعلامة معدل التغيب القصوى المسموح هو 8 بالمائة وفي حالة حدوث ذلك فالأمر يستدعي إجراءات تصحيحية والتي تستدعي تحريات والتي تؤدي لبرنامج نشاط لإرجاع المعدل لطبيعته.

قاعدة أخيرة لا يجب التردد في تعديل قواعد ترجمة المقاييس، المعايير، العتبات والعلامات بطريقة مستمر حسب ظروف المؤسسة، وفي حالات التغيرات التنظيمية، فقواعد ترجمة المؤشرات ليست مجردة وليس لها معنى إذا تم فصلها عن ظروف المؤسسة.

- **تحديد كيفية تقديم وعرض المقياس، ومن هي الجهات المستفيدة وتحديد إطار زمني لتكرار معالجة المؤشرات وإعدادها** (Décider Comment Représenter La Mesure A Qui Elle Sera transmise et a quelle fréquence): عرض المؤشر أو المقياس يتعلق بطريقة تصويره للمتلقى، هذا المعيار يمكن أن يأخذ شكلا بسيط كالرقم، كأيقونة، كصورة، كجدول كمخطط أو كرسوم بياني. المؤشر يتم اتصاله مع الجهات المسموح بذلك والذين يحتاجونه، يجب أخذ الاحتياطات السرية اللازمة لكي لا يتم استخدام أو امتلاك قابلية رؤية المؤشر إلا لمن يسمح لهم ذلك، وفي الأخير لابد من تحديد معدل تكرار ونشر المؤشر: أسبوعيا، شهريا، سنويا. ونحرص على عدم إقبال المستعملين بالمعلومات ولكن نترك للمؤشرات المجال الزمني كي تتغير.
- **اختبار المقياس (Tester La Mesure):** عملية بناء المؤشر تنتهي باختبار، وهذه العملية تتم بالقيام بعملية قياس مبدئية للتأكد من إمكانية استعمال المؤشر أو المقياس وقياسه وسهولة القابلية لمعطياته، يجب إعادة حسابه عدة مرات في توقيتات مختلفة لمعرفة إذا كان يتغير كما هو متوقع، إذا كانت النتائج موافقة للتوقعات يتم تبني المؤشر وإلا يجب أن نقوم بتعديله أو الاستغناء عنه والعودة للمرحلة الأولى.

المطلب الثاني: ماهية لوحات القيادة للموارد البشرية

الفرع الأول: ماهية لوحات القيادة

إن معرفة انجازات المؤسسة تُعد من بين الانشغالات الرئيسية لوظيفة الرقابة التسييرية (مراقبة التسيير)، إذ أن قيادة ورقابة نظام المؤسسة يعتمد على معلومات آنية متعلقة بأدائها، حيث نلاحظ أن أنظمة المعلومات المحاسبية التقليدية (المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، المحاسبة التنبؤية) لا تلبّي دائما ضروريات الرقابة التسييرية التي تتطلب معلومات آنية، دقيقة، ملائمة، وتشغيلية¹³⁰ تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة، إن الميزانيات التقديرية تظهر سريعا أنها غير كافية لقيادة وقياس أداء المؤسسة، ليس فقط لما يؤخذ عليها من غالبية الطابع المالي عليها لكن الممارسين يرون أنها بالمقابل لا تأخذ في الحسبان الجوانب المتعددة للأداء والتي تعتبر حاسمة وفارقة في بلوغ المؤسسة غاياتها¹³¹.

وبالتالي فالمسؤولين هم في حاجة إلى مؤشرات ملخصة لقيادة وبشكل دوري أداء أقسامهم، هاته المؤشرات تجمع في شاكلة لوحات قيادة تتشابه مع تلك الموجودة في السيارة، أو الطائرة أو الأدوات الكهرومنزلية، إن الفكرة سهلة لكن تطبيقها في الواقع أكثر تعقيدا.

تعتبر لوحات القيادة من أهم أدوات مراقبي التسيير ومسؤولي الوظائف، الأقسام والعمليات، وهي أداة ظهرت مبدئيا بسبب كبر حجم المؤسسات ما استدعى أدوات لمتابعة أداء الفروع والتحكم فيها، حيث في بداياتها كانت تعتبر أدوات في يد الإدارة العليا تسمح بمنح نظرة سريعة على أنشطة المؤسسة والبيئة، وحتى 1980 كانت تعتبر فقط وسيلة للتقرير¹³² ومع تعدد المحيط وزيادة المنافسة ومع تغير معايير قياس الأداء وجدت هاته الأداة أهميتها، لردم عيوب نظام مراقبة التسيير

¹³⁰ - محاضرات الأستاذ الياس بومعراف، مقياس مراقبة التسيير سنة رابعة علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، ص: 1.

¹³¹ - Berland, N. (2004). *Mesurer et piloter la performance*. Editions de la performance. PDF, disponible sur le site : www.management.free.fr.

¹³² - Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management accounting research*, 15(2), 107-134. p: 116.

التقليدية (الرقابة على الميزانية، المحاسبة التحليلية)¹³³ فأصبحت أداة للقيادة والحوار الاستراتيجي، كما تسمح بالتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية¹³⁴.

1- تعريف لوحات القيادة

- 1- هي "مجموعة من المؤشرات المنظمة لوحدة معينة والتي يتم متابعتها من نفس الفريق أو نفس المسؤول هاته المؤشرات لابد أن لا تكون بأعداد كبيرة ولكن تكون كافية ومعبرة (عموما ليس أكثر من 10) حتى تكون قابلة للتسيير والفهم"¹³⁵.
 - 2- تعريف (Brigitte Doriath): "هي مجموعة من مؤشرات القيادة، المعدة بشكل دوري، حسب احتياجات المسؤول من أجل تعديل أو توجيه قراراته وإجراءاته من أجل بلوغ أهداف الأداء"¹³⁶.
 - 3- ويعرف (Sépari. S, Alazard. C) لوحات القيادة أنها: "مجموعة من المؤشرات المجموعة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها"¹³⁷.
 - 4- تعريف (Giraud, F. Et al): "أداة تسيير نظم مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية الأكثر ملاءمة، التي تسمح للمسؤول أو المسير بقيادة أداء نشاطه"¹³⁸.
 - 5- "هي أداة لقياس الأداء، إذ تسمح بقيادة استباقية (Proactive) لنشاط أو عدة أنشطة، ضمن مقارنة تحسين وتطوير مستمر. لوحات القيادة تساهم في تخفيض حالات عدم التأكد وتسهل التعامل مع المخاطر الملازمة للقرارات، فهي أداة مساعدة في اتخاذ القرار"¹³⁹.
- وعليه يمكن تعريف لوحة القيادة أنها "وسيلة للقيادة وأداة تلخيصية في خدمة المسؤولين داخل المؤسسة تسمح لهم بمعرفة الأثر الحقيقي للنشاط في الوقت المناسب، والتأكد من السير الحسن للعمليات، وتساعد على اتخاذ القرار والتنبؤ وتفعيل حوار النتائج"

2- خصائص لوحات القيادة وأدوارها:

من بين أهم خصائص لوحات القيادة نجد:

- لكل مسئول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
 - يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة.
 - يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتداول حول نتائج أدائهم.
 - تسمح بكشف الخلل والتعديل فيه لمطابقة احتياجات المسؤولين.
 - تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب¹⁴⁰.
- إضافة إلى أن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة¹⁴¹:

¹³³- Chiapello, E., & Delmond, M. H. (1992, May). Tableau de bord de gestion: quand le rêve se confronte à la réalité. In *Comptabilité et stratégies*. France, p : 84.

¹³⁴- Berland, N. (2004). Op.cit, P : 140. Disponible aussi sur le site :

www.crefige.dauphine.fr/publish/berland/performance.pdf .

¹³⁵- Lorino, Ph. et autres,, (2002). *contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 2^e édition, Dunod, paris, p : 83.

¹³⁶- Doriath, B. (2008). *Contrôle de gestion-5e éd.: en 21 fiches*. Dunod. P: 143.

¹³⁷- Alazard. C et Sépari. S, *Contrôle de Gestion*, 5^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 2001, p : 591.

¹³⁸- Giraud, F. Et al. , 2004, "*Contrôle de gestion et pilotage de la performance*". 2^e édition, Gualino, Paris, P:

105.

¹³⁹- http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm

¹⁴⁰- Dayan. A et autres, 1999, *Manuel de Gestion*, Volume 1, éd Ellipses, Paris, p : 120.

¹⁴¹- صفاء لشهب، 2006، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازية -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، ص: 115.

- تكون قليلة العدد.
- تكون مطابقة لاحتياجات المسؤول المعني.
- تحتوى علي قيم مالية وغير مالية.
- يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها.
- تكون واضحة وسهلة الشرح.
- يتم تمثيلها بشكل فعال للفت انتباه المعنيين (بيانات، جداول، أعمدة، منحنيات).
- ونقول أيضا أن لوحات القيادة هي أداة تحكم ورقابة ومقارنة، ونظام المعلومات الذي تكونه يمثل أيضا أداة للحوار والاتصال والمساعدة على اتخاذ القرار، كما أنها أداة تهتم أثناء قيادة أداء المؤسسة أو مركز مسؤولية إضافة إلى العوامل المالية بالعوامل غير المالية، إذن يمكن إجمال الأدوار الحديثة للوحات القيادة في¹⁴²:
- **لوحات القيادة أداة للتحكم، الرقابة والمقارنة:** حيث تسمح بالرقابة المستمرة لما تم تحقيقه مقارنة بالأهداف المسطرة، وتجذب الانتباه إلى النقاط المفتاحية للتسيير وانحرافات المحتملة، كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف وإظهار ما هو عادي وماله أثر على نتائج المؤسسة .
- **لوحات القيادة أداة للحوار والاتصال:** حيث تسمح بتوفير اتصال وحوار بين مختلف المستويات التنظيمية، ويجب أن تسمح للمؤوس بتقييم نتائج نشاطه من نقاط قوة وضعف، كما تمكن بالقيام بالتعديلات والتكاملات الضرورية، ويقوم المسؤول بالتنسيق بالإجراءات التصحيحية التي تبحث عن التحسين الكلي وليس الجزئي، كما تسمح بتوجيه انتباه الكل حول نفس المعالم، كما تلعب دور متكامل بإعطاء لغة حوار موحدة لقسم معين.
- **لوحات القيادة أداة مساعدة لاتخاذ القرار:** حيث تمنح معلومات حول النقاط الأساسية في التسيير وانحرافات المحتملة، كما تمكنا بإظهار الأثر الحقيقي للأنشطة (الوقت)، حيث أصبحت لوحات القيادة المعدّة بعناية لا تسمح فقط بتحديد الانحرافات بل باستباقها، كما تجب متابعة مرحلة التعرف على نقاط القوة والضعف بتحليل الأسباب والظواهر، والقيام بالأعمال التصحيحية والمتابعة.
- **لوحات القيادة أداة للتقرير الداخلي والخارجي:** يتم استخدام لوحات القيادة ومؤشراتها أيضا كأدوات للتقرير الداخلي والذي يتم من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي أعلى منه، أو التقرير الخارجي أيضا وضع مؤشرات الموارد البشرية يتم فالتقارير العام للمؤسسة أو في تقارير خاصة كالميزانية الاجتماعية أو تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- **لوحات القيادة أدوات مسهلة لعمليات التدقيق:** يتم الاستعانة بلوحات القيادة ومؤشراتها في عمليات التدقيق الاجتماعي الداخلي والخارجي.
- **لوحات القيادة أدوات لتقييم الأداء:** حيث تسمح لوحات القيادة بمؤشراتها للأطراف ذات المصلحة بتقييم أداء المؤسسة. هذه الأدوار تنطبق أيضا على لوحات القيادة للموارد البشرية.

الفرع الثاني: تعريف لوحات القيادة للموارد البشرية وأسباب اعتمادها

- يعرف: Bernard Martory لوحة القيادة الاجتماعية أنها " مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين وهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة"¹⁴³.

¹⁴²-Ramdane. M-M, MBA - Expert financier, 2012, séminaire sur **le contrôle de gestion**, dans l'entreprise de : AMC, Algérie, Avril, p : 100 – 102.

¹⁴³- Martory. B, (2004), *Les tableaux de bord sociaux*, édition LIAISON, Paris, France, p : 25.

- يعرفها Jean Pierre Taib أنها "مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءات وإنتاجية المأجورين وفحص جودة البيئة الاجتماعية"¹⁴⁴ ويؤكد أيضا أن لوحة القيادة الاجتماعية وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية.

ونحن اليوم نتكلم عن بعد أشمل من لوحات القيادة الاجتماعية أو بصيغة موسعة أو مطورة، وهو لوحات القيادة للموارد البشرية كنظام قيادة (system de pilotage) حيث وبالإضافة إلى جودة البيئة الاجتماعية وتخفيض التكاليف (فاعلية أداء وظيفة الموارد البشرية: L'efficacité) نهتم بجودة عمليات وظيفية الموارد البشرية وأدائها على تلبية الاحتياجات التشغيلية (فاعلية أداء وظيفة الموارد البشرية: L'efficience) وكذا أبعد من ذلك قياس أثر تطبيقات وظيفية الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة والأداء التنظيمي (أثر أداء وظيفة الموارد البشرية: L'impact) ومن جهة أخرى الانتقال من الحديث على لوحات قيادة إدارة الموارد البشرية إلى نظام لقيادة أداء تسيير الموارد البشرية (الإدارة العامة، الإدارات التشغيلية، عمليات الوظيفة) متضمن في نظام القيادة الكلي للمؤسسة (لوحات القيادة الكلية أو بطاقة الأداء المتوازن) باعتبار وظيفة الموارد البشرية هي وظيفة عرضية تتم بمساعدة الجميع، كما سنرى فيما يأتي في تقسيمات لوحات القيادة للموارد البشرية ومؤشراتها. ومنه **فلوحات القيادة للموارد البشرية هي:** "عبارة عن مجموعة من المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات العمليات وخلق القيمة المضافة الملائمة، التي يتم عرضها في أشكال بيانية والمنحنيات والمخططات تحت تصرف المسؤولين تسمح لهم باتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة وتساهم بشكل فعال في قيادة أداء وظيفة الموارد البشرية وتنفيذ استراتيجياتها وسياساتها كما تبين أثرها في خلق القيمة المضافة" وهي أيضا "أدوات تسيير واتخاذ القرار من أجل قيادة الأداء الاجتماعي الداخلي بفعالية وفاعلية في إطار تنفيذ سياسات واستراتيجيات وعمليات تسيير الموارد البشرية من أجل تحقيق نجاح مستديم للمؤسسة"

قياس الموارد البشرية فعلا تطور بتطور الاهتمام بتسيير الموارد البشرية من الجوانب الإدارية الاجتماعية إلى العمليات إلى التأثير على الأداء ونجاح التنفيذ الاستراتيجي إلى **خلق القيمة بمختلف أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية...** وانتقل من الاهتمام بالعمليات والأنشطة إلى مخرجات وأثار هذه الأنشطة. وسنتعرض فيما بعد لتطور قياس الموارد البشرية في أدبيات الموضوع.

لوحات القيادة للموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات المجمع والمبوبة والتي تسمح أو هي من أجل هدف عرض المعلومات الاجتماعية وتلك الخاصة بعمليات الموارد البشرية الضرورية لاتخاذ القرار، المؤشرات يتم قياسها بصفة دورية ومنتظمة، هذا التقييم المنتظم يسمح أيضا بمتابعة تطورها وتوضيح الانحرافات المحتملة بين الأهداف المبدئية لسياسات الموارد البشرية ونتائج تطبيقها، هاته المؤشرات يمكن أن تستعمل من عدة أطراف وفاعلين في المؤسسة، إن بناء لوحات القيادة يجب أن يتم بطريقة صارمة، ويخضع لبعض خطوات (منهجية) التكوين، فتعدد مجالات تطبيق لوحات القيادة للموارد البشرية تساهم في شرح الفائدة التي تمثلها لفائدة وظيفة تسيير الموارد البشرية.

الفرع الثالث: تقسيمات المؤشرات ولوحات القيادة للموارد البشرية حسب الدراسات السابقة

من خلال اطلاعنا على أدبيات لوحات القيادة للموارد البشرية وبطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية وجدنا أن هناك عدة محاولات من الباحثين لإعطاء إطارات نظرية للوحات القيادة للموارد البشرية مع تزايد الاهتمام بقياس فاعلية وأثر تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، ولكن أيضا الضغوط المؤسسية ومتطلبات التصديق التي تلزم المؤسسات بنشر مؤشرات حول أدائها الاجتماعي الداخلي كمؤشرات الميزانية الاجتماعية ومؤشرات التقرير الاجتماعي للمبادرة العالمية للتقرير (GRI) وسنعرض فيما يلي باختصار أهم هذه التقسيمات، ثم نوسع في نموذج (Imbert (2007 خصوصا فيما يخص مختلف مؤشرات الموارد البشرية المختلفة.

وهذا الفرع عبارة تقريبا عن عرض لأدبيات موضوع قياس ومؤشرات ولوحات القيادة للموارد البشرية.

¹⁴⁴- Jean-Pierre Taieb, (2000), *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, édition DUNOD, p : 04.

سنتناول هنا بعض أهم تقسيمات لوحات القيادة للموارد البشرية وتقسيم مؤشراتهما، وسنعرض باختصار أعمال كل من: Ulrich(1997) و Yeung A. K., Berman. B (1997) و Phillips (2001) و Becker et al (2001) و Fitz- (2004) و Paauwe, J. (2004) و Huselid et al (2005) و Imbert (2007) و Le Louran (2008) و Boudreau et Casio (2011) و enz (2010) مع التعليق على علاقة هذه النماذج بتدعيم المسؤولية الاجتماعية وكيفية الاستفادة منها بشكل مختصر في النهاية.

1- نموذج أو تقسيم (Yeung A. K., Berman. B (1997):

بناء على نموذج بطاقة الأداء المتوازن وبالإجابة على ثلاث أسئلة جوهرية وهي: 1- هل تؤثر أنشطة الموارد البشرية على نتائج الأعمال، 2- كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تضيف قيمة للأعمال 3- ما مقاييس الموارد البشرية التي يمكنها أن تقود أداء الأعمال وبالإستعانة بدراسة ميدانية في **Eastman Kodak** بين الباحثين ثلاث طرق والتي من خلالها يتم تساهم ممارسات الموارد البشرية في أداء الأعمال وهي: 1- بناء القدرات التنظيمية، 2- تحسين الرضا الوظيفي (إشباع) العمال، 3- المساهمة في إشباع المستهلك والملاك أو المساهمون.

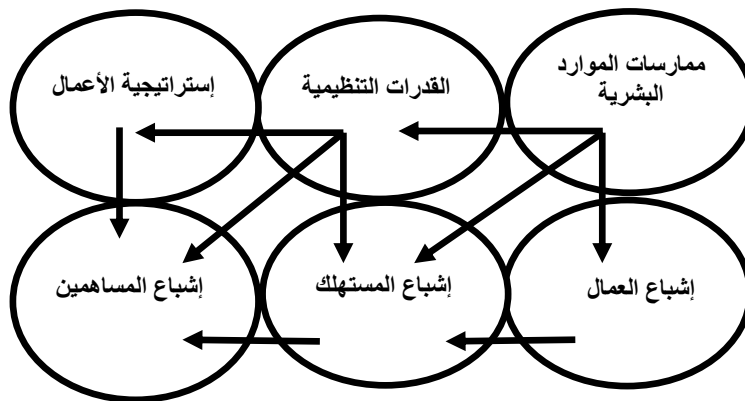
ولهذا تم اقتراح ثلاث عناقيد من المجموعات من المقاييس: القياسات التشغيلية الداخلية للموارد البشرية، القياسات الداخلية الإستراتيجية للموارد البشرية، القياسات الخارجية الإستراتيجية للموارد البشرية.

اعتمادا على إطار بطاقة الأداء المتوازن - الذي يرى أن نجاح المؤسسة المستدام متوقف على إشباع ومساهمة ثلاث أطراف مصلحة هم الملاك، العمال والمستهلك- تسأل الباحثان على كيفية إمكانية مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة؟ وما هي أنشطة وممارسات الموارد البشرية التي تعزز المزايا التنافسية للمؤسسة؟

واقترحا الإطار الاستراتيجي التالي لتسيير الموارد البشرية: الذي كما معلوم يحاول أن يربط بين إستراتيجية المؤسسة وأنشطة الموارد البشرية، والإطار المقترح فيه ثلاث عناصر: إستراتيجية المؤسسة، القدرات التنظيمية، وممارسات وأنشطة وظيفة الموارد البشرية. مع توضيح أن ممارسات تسيير الموارد البشرية تؤثر في القدرات التنظيمية، إشباع العمال وإشباع المستهلك. وبدورها القدرات التنظيمية تساهم في تحقيق إستراتيجية الأعمال وإشباع المستهلك وإشباع الملاك أو المساهمين. أيضا فإشباع العمال يؤدي إلى إشباع المستهلك هذا الأخير يؤدي إلى إشباع المساهمين

وهذا النموذج المدمج موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (27): نموذج مدمج يربط بين الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية والنتائج



Source: Yeung A. K., Berman. B (1997). Op. cit. P: 328.

ولقد أوضح الباحثان أن هناك حاجة ملحة لجيل جديد من مقاييس الموارد البشرية لقيادة أداء المؤسسة وتوضيح مساهمة وظيفة الموارد البشرية في نجاح المؤسسة، فعوض أن تكون المقاييس ذات توجه أنشطة للموارد البشرية تصبح ذات توجه التأثير على أداء المؤسسة وفي عوض أن تكون مقاييس ومؤشرات تاريخية يجب أن تنتظر للأمام والمستقبل واستشراف الأداء، حيث تسمح للمدراء بتقييم وتشخيص العمليات وقدرات الأفراد والتي يمكنها التنبؤ النجاح المستقبلي للمؤسسات وأخيرا عوض

التركيز على ممارسات موارد بشرية مفردة كالتطوير التدريب، فستركز على التعاضد بين مختلف أنشطة وممارسات الموارد البشرية.

أشار *Yeung A, K et Guest* أشار الباحثين أن المقاييس التقليدية المستعملة لم تعد مفيدة رغم سهولة جمعها والتحصيل على بياناتها وذلك أنها تشجع على مساهلة مسؤولي الموارد البشرية على الأنشطة وليس على الأثر الذي تحدثه على الأعمال، أيضا فهي تمدنا ببيانات تاريخية كالتغيب، دوران العمل... وليست معلومات تنبؤية تسمح باتخاذ القرارات الاستباقية، ولهذا هنا نوع من الإجماع أن المؤشرات التقليدية لابد من تعديلها أو التخلي عليها، مع هذا يرى الباحثان أن ما لم يكن يعلم مسؤولوا الموارد البشرية كيف ولماذا يمكن أن يؤثرأوا في أداء المؤسسة فمن الصعب تطوير قياسات ملائمة للموارد البشرية توضح مساهمة الوظيفة في خلق القيمة وتحفز مدراء الوظائف الأخرى، وبغض النظر عن قاعدة بناء مقاييس الموارد البشرية سواء بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة أو لوحاتها للقيادة أو رؤيتها في تسيير الموارد البشرية فالمهم أن يكون الإطار العملي لهذا النظام من القياس موثوق *Credible* فكريا وتطبيقيا، وأن يلقي إجماع وقبول من مختلف المدراء والمسؤولين والعمال. كما أكد الباحثين أن مقاييس الموارد البشرية ليست فقط لمسؤولي الموارد البشرية ولكن أيضا لمسؤولي الوظائف الأخرى، فان كان مسؤولي الموارد البشرية لهم مسؤولية بصياغة أحسن الاستراتيجيات والسياسات الأكثر ملائمة، فالتسيير المباشر للموارد البشرية يكون من المسؤولين التنفيذيين الذين تعتمد جودة التسيير على جودة قيادتهم وبالتالي فالمقاييس لابد أن تعزز أيضا من مساهلة هؤلاء، فكثير من المؤسسات مثلا تضع نظام مكافآت للمسؤولين التنفيذيين بناءا على فعالية تسييرهم لعمالهم.

الباحثين أوضحوا أيضا أن قياس الموارد البشرية يحمل أهمية قصوى، وأشار أنه رغم أن المؤسسات تقدم جهدا كبيرا في جمع وتطوير القياسات الصحيحة، فهي تبقى تعاني من ضعف في استعمالها من طريقتين: الأول أن المؤسسات لا تتبع دورة تعلم عملية *Action learning cycle* والتي تشمل: تطوير المؤشرات، جمع البيانات، التغذية الراجعة/ الاتصال، تغيير الأنشطة/ الممارسات، وتحسين الأعمال فمعظم البيانات التي يتم جمعها غير متقاسمة في المؤسسة ولا يتم إسقاطها للأقسام الملائمة من أجل المخططات العملية. ثانيا المؤسسات غير قادرة على إدماج والجمع بين مختلف البيانات بطريقة لها معنى ومنطقية، كمثال المؤسسات عادة لا تقيم العلاقة بين إشباع العمال، إشباع الزبائن والمخرجات المالية¹⁴⁵.

والجدول الموالي يبين مختلف مجموعات مقاييس تسيير الموارد البشرية التي تقود الأداء:

الجدول رقم (24): تطوير مقاييس جديدة للموارد البشرية لقيادة أداء المؤسسة

مجموعات مقاييس الموارد البشرية	داخلية تشغيلية مقاييس العمليات * مقاييس المخرجات	داخلية إستراتيجية القدرات التنظيمية * إشباع العمال	خارجية إستراتيجية إشباع المستهلك * إشباع المساهمين
التوظيف			
التدريب والتطوير			
تقييم الأداء			
نظام المكافآت			
التصميم التنظيمي			
الاتصالات			
أخرى.....			

Source: Yeung A. K., Berman. B (1997). Op. cit. P: 330.

فلاحظ أن هناك ثلاث مجموعات من مقاييس ومؤشرات الموارد البشرية والتي تشمل مختلف عمليات وممارسات تسيير الموارد البشرية وفيما يلي نشرح باختصار كل مجموعة:

¹⁴⁵- A, K, Yeung. Guest. (1997). Introduction: Measuring human resource effectiveness and impact. Human Resource Management. 36(03). P: 299-301

* مجموعة المؤشرات الداخلية التشغيلية: إلى أي مدى نحسن تصميم وما هي جودة ممارسات الموارد البشرية المقدمة؟ وهذه المجموعة يشمل المؤشرات التقليدية والتي يسأل بموجبها في الماضي مسؤول وظيفة الموارد البشرية ومسؤولوا الموارد البشرية بصفة عامة، وهي تعتمد على فاعلية، جودة وسرعة تقديم أنشطة وممارسات الموارد البشرية وإدارة وظيفة الموارد البشرية ككل، فبالنسبة لممارسات وأنشطة الموارد البشرية نجد مؤشرات عمليات (*Processmeasures*) كدورة الوقت، جودة، وتكلفة عملية أو نشاط للموارد البشرية ونجد مؤشرات نتائج (*ResultMeasures*) كمختلف مستويات تقييم عملية التكوين كردة الفعل والمعرفة التأثير على سلوكيات العمل وتأثير على الأعمال، بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية مجموعة من المؤشرات النمطية كعدد عدد مسؤولي الموارد البشرية نسبة لعدد العمال الكلي، نسبة نفقات وظيفة الموارد البشرية إلى النفقات التشغيلية الكلية، ونتائج استبيانات رضا زبائن وظيفة الموارد البشرية. وباختصار هذه المؤشرات تتبع تكلفة وجودة خدمات وظيفة الموارد البشرية، فإذا كان للمؤسسة تصور لوظيفة الموارد البشرية كمركز تكلفة فهذه المقاييس ملائمة جدا، ومع توجه وظيفة الموارد البشرية لتوضيح مكانتها في نجاح المؤسسة فهذه المؤشرات لم تعد ملائمة تماما ولكن هذا لا يعني الاستغناء عنها كلية.

* مجموعة المؤشرات الداخلية الإستراتيجية: ما هي درجة فعالية مساهمة أنشطة الموارد البشرية في بناء القدرات التنظيمية للمؤسسة؟ ما هي درجة فعالية أنشطة الموارد البشرية في زيادة إشباع العمال (الرضا الوظيفي)؟ وهذه المؤشرات تقيس فعالية أنشطة الموارد البشرية وممارساتها في بناء القدرات التنظيمية وتعزيز الرضا الوظيفي لدى العمال، فمثلا في المؤسسة محل الدراسة فلقد تم تعريف ثلاث قدرات تنظيمية وهي:

- فعالية القيادة (كفاءة القائدين وتنوعهم)

- كفاءات اليد العاملة (من خلال ولاء المستهلكين، الامتياز المالي، الامتياز التشغيلي)

- ثقافة مبنية على الأداء.

قدم الباحثان أيضا فيما يخص إشباع العمال والاستجابة لتوقعاتهم واحتياجاتهم مثلا من خلال المؤشر Index الذي طورته شركة موتورولا Motorola وهي: عمل ذي معنى والذي يساهم في تحفيز العمال، امتلاك المعرفة والسلوكيات اللازمة للنجاح، توفر التكوين التدريب لتحسين المهارات، مخطط المسار المهني، التغذية الراجعة، الحساسية الشخصية.

وعلى خلاف المؤشرات الداخلية التشغيلية فمدراء الخط الإداري أو مدراء الوظائف الأخرى يجب أن يكون مساعدين على المؤشرات الداخلية الإستراتيجية لأنهم مسؤولون عن إدارة الأفراد، ففي حين مسؤولوا وظيفة الموارد البشرية يقومون بتصميم ويطورون كل أنواع ممارسات وأنشطة الموارد البشرية (كتقييم الأداء، ونظام المكافآت، والتخطيط وعمليات الترقية) ففعالية هذه الممارسات تعتمد بشكل كبير على تطبيقها وتنفيذها من مدراء الوظائف الأخرى *LineManagers*

* مجموعة المؤشرات الخارجية الإستراتيجية: وهي تقيس وتقيم ممارسات الموارد البشرية ومدى فعاليتها في إشباع المستهلكين والملاك أو المساهمين.

قام الباحثان بالتشديد على ضرورة وجود إطار عملي لتطوير هذه المؤشرات الخاصة والتي تساعد وظيفة الموارد البشرية في توضيح وتعزيز مساهمتها في نجاح المؤسسة، فمسؤولوا الموارد البشرية لابد أن يعرفوا أولا كيف يمكنهم أن يؤثر ويساهموا في نجاح المؤسسة وتحسين الأداء قبل أن يقرروا أي مؤشرات موارد بشرية تضيف قيمة للمؤسسة. كما أن تصميم وتطوير مقاييس للموارد البشرية عادة يستوجب تفكير عميق وحوار مستمر في النقاط المواتية:

1- تحديد ما هو مطلوب من المؤسسة لكي تنجح

2- فهم كيف أن وظيفة الموارد البشرية يمكنها أن تضيف قيمة للعوامل الأساسية للنجاح

3- تصميم مؤشرات الموارد البشرية الملائمة لينتم إسقاطها على الإطار العملي.

تصميم المؤشرات والقياسات ليست النهاية رغم أنها خطوة حيوية، فتنفيذها أمر مهم جدا وبنفس الأهمية واقترح الباحثان بعض الخطوات لإنجاح ذلك:

- 1- يتم جمع بيانات دقيقة عن المقاييس المرغوبة على أساس مستمر وفي الوقت المناسب.
- 2- يتم تحليل مقاييس الموارد البشرية، وتوفير التغذية الراجعة في الوقت المناسب.
- 3- هدف مقاييس الموارد البشرية هو تشجيع عملية التغيير والتحسين المستمر
- 4- كل من وظيفة الموارد البشرية ومسؤولي الوظائف الأخرى لهم مسؤولية على بناء وتطبيق مقاييس الموارد البشرية.

2- نموذج أو تقسيم (Ulrich (1997, 2015)

أعطى الباحث الرائد في مجال تسيير الموارد البشرية في مقال نشره في العدد (36) لمجلة تسيير الموارد البشرية تقسيم لمقاييس تسيير الموارد البشرية، هذا العدد جمع مجموعة من المقالات التي تهتم بالانتقال بمفاهيم قياس الموارد البشرية لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة والاستجابة لأدوارها كشريك للأعمال في ظل تحديات وبيئة المؤسسة الجديدة القائمة على اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي وقصر دورة حياة المنتجات وشدة المنافسة وعولمة الأسواق...

الباحث يرى أن استخدام مقاييس ومؤشرات الموارد البشرية ضرورة حتمية لكي تأخذ وظيفة الموارد البشرية مقعداً في طاولة القيادة واتخاذ القرار، حيث التوجه نحو مقارنة مبنية على الأرقام أصبحت لغة لا غنى عنها في التحدث عن برامج الموارد البشرية وتوضيح إسهامها في خلق القيمة.

كما يرى الباحث أن النتائج الإيجابية لدراسات علاقة ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء الاجتماعي الداخلي بالأداء الاقتصادي دفعت وشجعت الدراسات في مجالات قياس الموارد البشرية ومقارباتها المبنية على الدليل.

أشار الباحث أن قياس الموارد البشرية واستعمالها للمؤشرات المناسبة زاد مع عمل **كابلن ونورتين** من خلال اعتماد نموذج الباحثين على مؤشرات متقدمة غير المؤشرات المالية، كما اهتم نموذجهم بثلاث أطراف ذات مصلحة اعتبر الباحث أن الاهتمام بهم يزيد من نجاح المؤسسة على المدى الطويل، وهم المساهمون، المستهلكون، والعمال. وأشار أن بعد العمال في بطاقة الأداء المتوازن يمكن قياسه من خلال ثلاث أنواع من المؤشرات والتي هي:

- **الإنتاجية:** مقاييس الإنتاجية عادة تتخذ شكل المخرجات مقسومة على المدخلات، حيث المخرجات يمكن أن تكون أي مؤشر لما تريد المؤسسة إنتاجه كالعائد، الربح، الوحدات المنتجة... المؤشرات الشائعة عن المدخلات هي الوقت، العمل، أو موارد أخرى تستخدم أثناء إنتاج السلع والخدمات.

مؤشرات الإنتاجية. هذه المؤشرات عادة تقاس بالعامل الواحد في المتوسط كما سيوضح في الجدول الموالي.

- **الأفراد:** قياس العمال كجزء من بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يكون من خلال ماذا يفعل العمال (**what people do**)
(**do**)؟ بماذا يشعرون (**Howtheyfeel**)؟ ماذا يعرفون (**whattheyknow**)؟

* **ماذا يفعل العمال (what people do):** كيف يتصرف أو يسلك العمال (سلوكهم) يعكس عاداتهم السلوكية، هذا السلوك يمكن ملاحظته بعدة طرق كدوران العمل، التغيب، وتحليلات الوقت. دوران العمال يمكن أن يستخدم لقياس أو إظهار مدى التزام العمال، مفاهيمياً لما يكون العمال غير راضين يمكن أن يظهر حالة عدم الرضا بترك العمل بشكل إرادي، يمكن طرح عدة أسئلة مهمة حول دوران العمل كمن ترك العمل؟ ولماذا؟ ولهذا الدراسات تدقق في ما إذا من ترك العمل من أصحاب المواهب والكفاءات وأثره على المؤسسة وعلى صيرورة استبدال العامل، تكاليف دوران العمل وحتى أثره على استمرارية المؤسسة، فمغادرة بعض العمال يؤثر بشكل جوهري على المؤسسة بشكل سلبي. أيضاً التغيب يمكن أن يعكس عدة اختلالات اجتماعية داخلية.

* **كيف يشعر العمال (how people feel):** يشير الباحث أن تقريباً 80% من مؤسسات Fortune تستعمل استبيانات حول الأخلاقيات أو العادات السلوكية، كي تتبع كيف يشعر العمال اتجاه عملهم. الاستبيانات يمكن أن تكون معدلة لتناسب المؤسسة أو لتناسب المقارنة بين المؤسسات. هذه المعلومات المستخلصة من الاستبيانات يمكن أن تفيد

بطاقة الأداء ولوحات القيادة لما يكون عدد العمال الخاضعين للأسئلة كبير، موثوقية الاستبيان، طول مدة استخدامه من المؤسسة.

* ماذا يعرف العمال (*What People Know*): القياس الثالث للعمال يأتي من قياس معرفتهم وكفاءاتهم.

- العمليات: قياس العمليات كجزء من بطاقة الأداء المتوازن يركز أقل على العمال وأكثر على الأنظمة والديناميكيات في المؤسسة، والعمليات أو الصيرورات تركز على التنظيم ككل ونجد منها مقاييس تتعلق بالقيادة، التنوع... " هذه المقاييس تسمى بمقاييس المخرجات وهو ما سنراه في نماذج أخرى"

الجدول رقم (25): مؤشرات بعد العمال في بطاقة الأداء المتوازن

العمليات (Process)	الأفراد (People)	الإنتاجية (Productivity)
- كيف نقوم بالأشياء	- شعور، عمل، معرفة	- المعدل: المخرجات/ المدخلات
* القيادة	* الرضا الوظيفي	* متوسط العائد للعامل الواحد
* الإبداع	* الالتزام	* متوسط التكلفة للعامل الواحد
* السرعة/ دورة الوقت	* الكفاءة	* متوسط الوحدات المنتجة للعامل الواحد
* التعلم	* دوران العمل	* متوسط الربح للعامل الواحد
* روح المجموعة وعقلية الفريق	* الإضراب عن العمل	
* العدالة	* التغيب	

Source: Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 307.

بالإضافة لمقاييس العمال باستعمال مؤشرات الإنتاجية، الأفراد، والعمليات لتتبع أثر وظيفة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المؤسسة، فتقييمات الموارد البشرية تشمل الوظيفة بحد ذاتها والتي تكون على ثلاث أشكال: على الأنشطة والممارسات، على مسؤولي الموارد البشرية، أو على القسم أو الوظيفة. الباحث يعتبر هذه الحثية من القياس كعملية تدقيق.

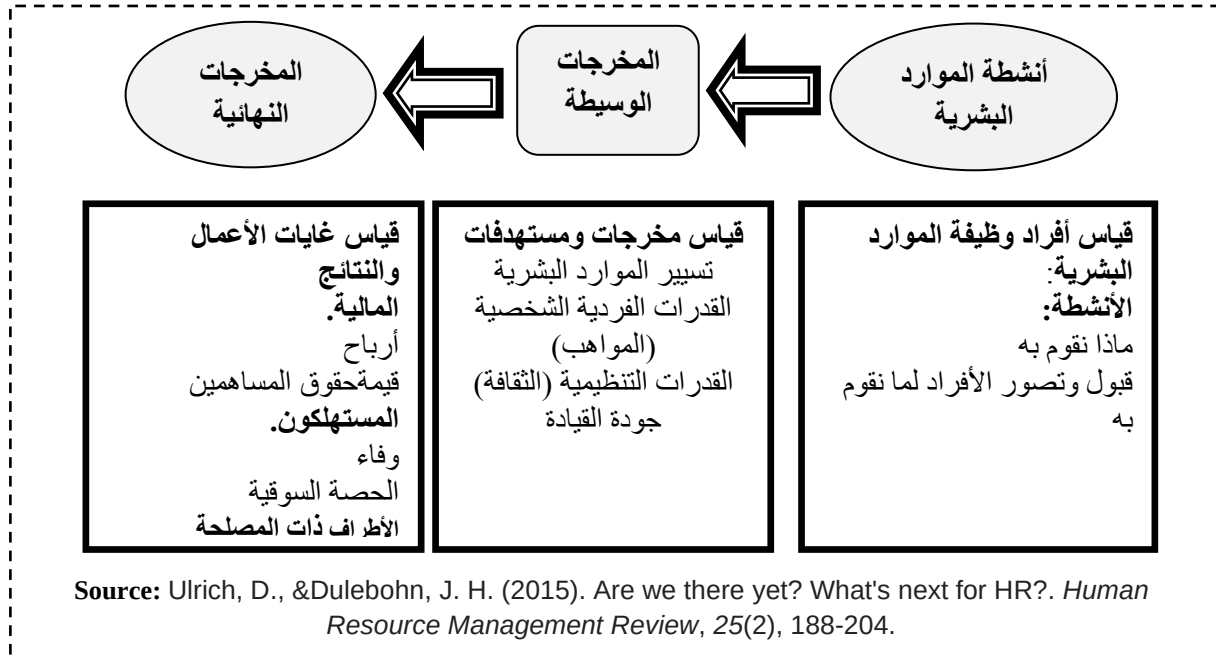
- أنشطة وممارسات الموارد البشرية: وهذا يقتضي تقييم خدمات وظيفة الموارد البشرية، لا يوجد تصنيف موحد لمجالات أنشطة الموارد البشرية، فمثلا الباحث أعطى المجالات التالية: التوظيف، التنمية، تقييم الأداء، المكافآت، حوكمة المنظمة، الاتصال. وهذه الممارسات يتم تقييمها على عدة مستويات: النشاط Activity (ما نقوم به) قيمة الزبون Customer (كيفية قبول وردة فعل على ما نقوم به) التكاليف/ الفوائد أو العوائد Cost/ Benefits، البحث Research. وأنشطة الموارد البشرية لها مجموعة كبيرة من المؤشرات التي بإمكاننا تقييمها سنتكلم عليها في محور المؤشرات.

- مسؤولي ومتخصصي الموارد البشرية: وضع نموذج لكفاءات وقدرات مسؤولية الموارد البشرية (معرفة للأعمال، معارف تسيير الموارد البشرية، القدرة على قيادة التغيير، المصداقية والموثوقية...).

- قسم الموارد البشرية: ويمكن تقييم قسم الموارد البشرية بعدة نسب ومؤشرات أو بتجميع تقييمات مسؤولي الموارد البشرية، فمثلا عدد مسؤولي الموارد البشرية إلى عدد العمال، المال المنفق على قسم الموارد البشرية إلى مجموع المبيعات...

نفس الباحث (Ulrich) سنة (2015) أعطى التقسيم الموالي لتحليلات ومقاييس الموارد البشرية، لا يختلف عن التقسيم الأول كثيرا وهو كما موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (28): نموذج (Ulrich (2015) لمؤشرات الموارد البشرية.



حيث يعتبر الباحث الرائد في مجال الموارد البشرية أن قياس الموارد البشرية وتحليلاتها من المجالات الرئيسية التي يجب أن تستثمر فيها وظيفة الموارد البشرية والمؤسسة ككل، وأن لا يخاف مسؤولوا الموارد البشرية من لغة الأرقام لأنها حتمية لإظهار مكانها في خلق القيمة.

3- نموذج (Phillips (2001

لوحات القيادة أو بطاقات الأداء المتوازن للموارد البشرية بالنسبة ل: Phillips نظر إليها من زاوية أن أنشطة الموارد البشرية وعملياتها عبارة عن استثمارات، وأن زيادة مساهمة وظيفة الموارد البشرية في توضيح مساهمتها في خلق القيمة يجب أن يتم من خلال طرق كمية، ويرى الباحث أن أحسن مؤشر لتوضيح مساهمة وظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة يتم من خلال حسابنا للعائد على الاستثمار لأنشطة الموارد البشرية، حيث لسنوات عديدة من الأبحاث طور الباحث طريقة لفهم وحساب العائد على الاستثمار لأنشطة الموارد البشرية، ومع أننا لا نشرح الطريقة، فإن حساب العائد على الاستثمار لأنشطة الموارد البشرية يظهر في كثير من أعمال لوحات القيادة للموارد البشرية، رغم صعوبة توظيفه. وما يعاب على نموذج الباحث كونه يركز أكثر على متابعة وتقييم فعالية برامج تسيير الموارد البشرية بذاتها وليست مرتبطة بشكل كبير بإستراتيجية المؤسسة. ولقد عرض الباحث في عمل آخر مجموعة موسعة من قياسات الموارد البشرية أو كما سماها الباحث بقياسات الرأسمال البشري وهي المجالات التي يمكن قياسها حسب الباحث في الرأسمال البشري للمؤسسة وهي موضحة في الجدول الموالي بشكل مختصر:

الجدول رقم (26): عائلات قياس الرأسمال البشري حسب (Phillips)

1- الإبداع والابتكار	7- الإنتاجية
• الابتكار	• إنتاجية الوحدة
• الإبداع	• الإنتاجية الإجمالية
2- مشاعر وعادات سلوكية للعمال	8- بيانات الابداع العامة
• رضا العمل وإشباعهم	• ديموغرافيا العمل
• الالتزام التنظيمي	9- خلق وظائف العمل والتوظيف
• ارتباط العمال	• نمو العمل

• منابع التوظيف وفعالية عملية التوظيف • فاعلية عملية التوظيف 10- المكافآت والمزايا • المكافآت • المزايا الممنوحة للعمال • المكافآت المتغيرة • ملكية العمال في المؤسسة 11- الامتثال والسلامة • الامتثال والإضرابات • المصاريف والأمر القانوني • الصحة والسلامة المهنية 12- علاقات العمل • التغيب والتأخر عن العمل • التوازن بين الحياة المهنية/ الاجتماعية	3- استقرار اليد العاملة • دوران العمل وإنهاء العمل • الأقدمية والاستقرار في العمل 4- قدرات العامل • الخبرة • التعلم • المعرفة • الكفاءات • المستوى التعليمي 5- الاستثمار في الرأسمال البشري • استثمارات قسم وإدارة الموارد البشرية • مجموع الاستثمارات في الرأسمال البشري • الاستثمارات بفئات معينة 6- القيادة • التغذية الراجعة 360 درجة • اختبارات القيادة • تصور القيادة

Source :Phillips, J. J. (2005). *Investing in your company's human capital: Strategies to avoid spending too little--or too much*. Amacom Books. P: 178.

4- نموذج Becker et al. 2001 ونموذج Huselid et al 2005

نتناول النموذجين معا أولا لأن نفس الباحثين تقريبا قاما بإعداد الكتابين أو الدراستين كما أن الدراسة الأولى اهتمت فقط بوظيفة الموارد البشرية والثانية اهتمت باليد العاملة بصفة عامة وهي تخص مدراء الوظائف الأخرى، فبطاقة الأداء المتوازن الكلية تخص الإدارة العامة، وبطاقة الأداء المتوازن لليد العاملة تخص مدراء ومسؤولي المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن لوظيفة الموارد البشرية تخص وظيفة الموارد البشرية.

1- نموذج Bekcer et al. 2001:

مع نشر الباحثين لكتابهم "بطاقة الأداء المتوازن لوظيفة الموارد البشرية" والذي يمثل خطوة إلى الأمام في مجال قياس الموارد البشرية، حيث قالوا أنهم يستطيعون سد الفجوة التي لاحظها (Kaplan and Norton 1996) : "حين يرجع الأمر لقياسات الموارد البشرية فالمؤسسات لا تركز تقريبا أي مجهود لقياس مخرجات ولا روافع الأداء لهذه القدرات والإمكانات، وهذه الفجوة أمر محبط لأن أهم دافع لتبني نظام قياس بطاقة الأداء المتوازن هو ترقية وتنمية القدرات الفردية والتنظيمية. وهذا يعكس النقص في تطور المؤسسات في مجال ربط العمال مع الأهداف الإستراتيجية"

وبإتباع كابيلن ونورتين ميز الباحثون بين المؤشرات الرجعية المتأخرة (Lagging Indicators) كالمؤشرات المالية كالعائد على الاستثمار والتي تعكس فقط ما حدث في الماضي، والمؤشرات المتقدمة القائدة (Leading Indicators) كدورة حياة البحث والتطوير، إشباع الزبائن، التركيز الاستراتيجي على العمال) والتي تقيم حالة العوامل الأساسية للنجاح والتي تقود التنفيذ الاستراتيجي، وهذه تركز أكثر على المستقبل بدل الماضي.

وأهم ما في نموذج الباحثين هو ربط إستراتيجية المؤسسة والطريقة التي يمكن من خلالها لتسيير الموارد البشرية أن يساعد في خلق القيمة. ولقد سمى الباحثون هذه الانجازات أو النتائج الإستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية (Strategic HR deliverables) وهي تلك المخرجات لهندسة أو نظام تسيير الموارد البشرية، وهذه النتائج أو الانجازات تأتي في شكلين مختلفين، الفئة الأولى هو ما يدعى روافع الأداء (Performance drivers) كأمتلة إنتاجية العمال، الإبداع والابتكار، وهذه نفس ما يسميه بعض الباحثين الآخرين بمخرجات تسيير الموارد البشرية، و الفئة الثانية هي ما يدعى بالعوامل الممكنة (Enablers) والتي تدعم وتقوي روافع الأداء، كأمتلة: برامج التدريب، نظام تقييم الأداء. وهي أنشطة أو ممارسات تسيير الموارد البشرية

وحدد الباحثون أربعة مجالات للقياس لوظيفة الموارد البشرية حتى تكون شريكا استراتيجيا فعالا وهي:

- ممارسات الموارد البشرية وأنشطتها: تصميم العمل، تحويل العمال، التنمية والتطوير، تقييم الأداء، نظام التعويض والمكافآت، الاتصال.....
- كفاءات مسؤولي الموارد البشرية: شريك استراتيجي، فاعل في التغيير، بطل للعمال وخبير إداري.
- أنظمة الموارد البشرية: تشمل كيفية الإسقاط أو الرصف والإدماج والتميز.
- مشاعر، ذهنية وثقافة العمال أو الأجراء: هل عمالنا يفهمون إستراتيجيتنا، هل لدينا الثقافة المرغوبة والملائمة لتنفيذ إستراتيجياتنا....

ولقد اقترح الباحثون منهجية من سبع خطوات لبناء لوحات القيادة لوظيفة الموارد البشرية سنذكرها في الدراسة المفصلة لنموذج (Imbert 2007). على كل فبناء لوحات القيادة للموارد البشرية وفق الباحث تنطلق من إستراتيجية المؤسسة، كما أنها خصوصية لكل مؤسسة وهي عملية صعبة وتحتاج لوقت وتحسين مستمر.

وبعد هذا العمل ظهرت عدة أعمال تحاول تناول بطاقة الأداء المتوازن لوظيفة الموارد البشرية كدراسة Fottler, M, D¹⁴⁶ (2006) و Walker, G., & MacDonald, J. R. (2001)¹⁴⁷.....

2- نموذج (Huselid et al 2005)

وهذا العمل أو المساهمة تحت عنوان لوحات القيادة لليد العاملة (Workforce scorecard) وهي مكملة لعمل (Becker et al. 2001) التي هي مقتصرة فقط على لوحات القيادة لوظيفة الموارد البشرية وقياس فعاليتها، وكيفية مساهمتها في النجاح الاستراتيجي أو تعزيز دورها كشريك استراتيجي من خلال مساهمتها في نجاح العمال، كما سبق وأن أشرنا. حيث يعتبر لوحات القيادة لليد العاملة لها أربع محاور والتي تسمى العمال وكيفية تسييرهم فرديا وجماعيا، وهي تخص مسؤولي الوظائف الأخرى لأنه في الأخير النجاح الاستراتيجي يعتمد على كل المسؤولين في المؤسسة، وهذه المحاور هي:

¹⁴⁶ - Fottler, M. D., Erickson, E., & Rivers, P. A. (2006). Bringing human resources to the table: Utilization of an HR balanced scorecard at Mayo Clinic. *Health Care Management Review*, 31(1), 64-72.
¹⁴⁷ - Walker, G., & MacDonald, J. R. (2001). Designing and implementing an HR scorecard. *Human Resource Management*, 40(4), 365-377.

- **نجاح العمال (Workforce Succes):** هل يقوم العمال بتنفيذ وإتمام الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؟ وهذا البعد يعرض حسب الباحثين بعد التعلم التنظيمي في بطاقة الأداء المتوازنة الكلية للمؤسسة.
- **سلوكيات العمال والمسؤولين:** فرق الإدارة والعمال يتصرفون باستمرار بطريقة تسمح بتحقيق أهدافنا الإستراتيجية؟
- **كفاءات العمال:** العمال وخصوصا العمال الأساسيين أو الذين يشغلون مناصب أساسية **A** يملكون المهارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية؟
- **ثقافة وذهنية العمال:** هل عمالنا يفهمون إستراتيجيتنا، هل لدينا الثقافة المرغوبة والملائمة لتنفيذ استراتيجياتنا....؟

ونجاح لوحات القيادة لليد العاملة والتي هي وسيطة بين لوحات القيادة أو بطاقة الأداء المتوازن للإدارة العامة وتلك الخاصة بوظيفة الموارد البشرية كما سنوضحه في الشكل اللاحق. فهي تركز على المساهمة الإستراتيجية لليد العاملة في نجاح المؤسسة.

والجدول الموالي يبين بعض أهم المؤشرات الموجودة في هذا النموذج:

الجدول رقم (27): مؤشرات الموارد البشرية حسب (Huselid et al 2005)

البعد	عينة من المؤشرات
نجاح اليد العاملة	مؤشرات تمثل الأهداف العامة للوحات القيادة لليد العاملة، كالكفاءات، الذهنيات والثقافة، سلوكيات العمال، الرضا الوظيفي.
وظائف موارد بشرية صحيحة/ تكاليف اليد العاملة	تكاليف حوادث العمل، الحضور إلى العمل، تكاليف المزايا للفرد الواحد، أقدمية العمال، معدل دوران العمل، تكاليف ترك العمل...
إسقاط وانسجام صحيح	إلى أي مدى يحس العمال أن معايير تقييم الأداء عادلة، جودة عمليات التكوين.
ممارسات موارد بشرية صحيحة	أجر المؤسسة للعمال/ أجر مؤسسة منافسة للعمال، عدد عمال وظيفة الموارد البشرية/ إجمالي عدد عمال المؤسسة، عدد ساعات التدريب، معدل الحفاظ على اليد العاملة ذات الأداء العالي، الوقت للقيام بعملية ترقية.
مسؤولي الموارد البشرية مناسبين	نسبة مسؤولي الموارد البشرية مع مستوى جامعي.

Source: Boyd, N., & Gessner, B. (2013). Human resource performance metrics: methods and processes that demonstrate you care. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(2), P : 254.

ويصادفنا في إطار بناء لوحات قيادة لليد العاملة ثلاث أنواع من الرهانات:

* **رهان التوجه:** قبل القياس ولتسيير اليد العاملة لابد على المؤسسة أن تكون لها استراتيجية لليد العاملة، وهل كل مدراؤنا يفهمون كيف تساهم قدرات وسلوكيات العمال في تنفيذ الإستراتيجية؟

* **رهان القياس:** هل نقوم بتعريف وتحديد وجمع القياسات لنجاح الأجراء، قياسات إدارة وسلوكيات الأجراء أو العمال، قياسات كفاءات العمال، ذهنيات ومشاعر وثقافة العمل؟

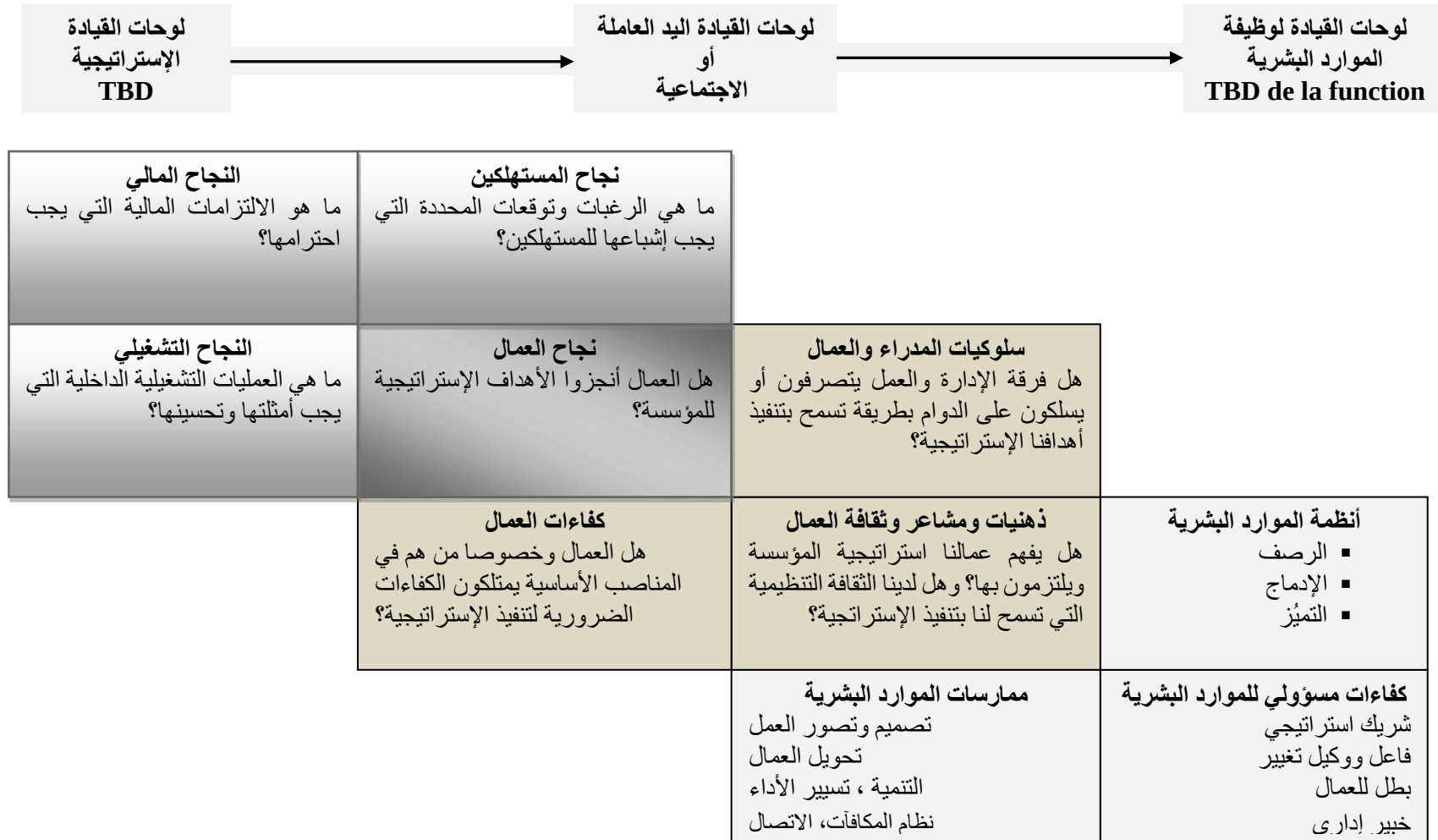
* **رهان التنفيذ الاستراتيجي:** هل مسؤولونا ومدراؤنا لديهم قابلية لهذه البيانات والمعلومات والقياسات؟ ولكن أيضا هل لديهم القدرة والتحفيز لاستعمالها من اجل اتصال النوايا الإستراتيجية ومتابعة تطور تنفيذنا للإستراتيجية؟

الباحثان ينظران لنجاح العمال كنتيجة لنجاح تسيير الموارد البشرية (أنظمة تسيير الموارد البشرية، ممارسات تسيير الموارد البشرية، كفاءات مسؤولي وظيفة الموارد البشرية) ويدوره نجاح العمال (سلوكيات المدراء والعمال وكفاءات العمال وذهنيات ومشاعر وثقافة العمال) تؤدي إلى النجاح المالي ونجاح المستهلكين والنجاح التشغيلي.

والشكل الموالي يبين العلاقة بين لوحات القيادة لوظيفة الموارد البشرية ولوحات القيادة لليد العاملة ولوحات القيادة للإدارة العامة.

الفصل الثالث: لوحات القيادة للموارد البشرية كأداة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الشكل رقم (29): تسيير الرأسمال البشري لتنفيذ استراتيجية المؤسسة.



Source: Mark A. Huselid ET AL., (2005). Tableaux de bord sociaux: mesurer la contribution des salariés à l'exécution de la stratégie, traduit de l'anglais (Etats-Unis) par Christian Le Bras avec la contribution de Jean-Luc. Pearson Education France, Paris. P : 05.

5- نموذج (Imbert, 2007)

الباحثة قدمت تصورا عاما عن نظام لوحات القيادة للموارد البشرية حيث بناءا على الدراسات المختلفة السابقة التي ذكرناها وكان هناك نوع من التركيز في عملها وتقسيمها على عمل (Boudreau, 2001) مع إسقاط ذلك على البيئة الفرنسية للوحات القيادة، والمقصود بالنظام أن الباحثة حاولت تناول مختلف أنواع لوحات القيادة وليس فقط تلك المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية مع الإشارة دائما إلى أهمية هذه الأخيرة، وكان توجه الدراسة أو تعمقها ليس في جانب المؤشرات الاجتماعية أو مؤشرات العمليات ولكن في تلك المتعلقة بخلق القيمة لعدة أطراف ذات مصلحة. مع تقديمها مؤشرات لكل لوحات القيادة للموارد البشرية حسب الجهة التي تمتلكها: الإدارة العامة، إدارة الموارد البشرية والإدارات التشغيلية الأخرى، فالباحثة ميزت ثلاث أدوات للوحات القيادة للموارد البشرية:

- ✓ **مؤشرات التسيير الاجتماعي:** وهي المؤشرات الخاصة بالأمور الإدارية والعمال كالعالة، بعض المؤشرات الاجتماعية كالتغيب، دوران العمل، البيئة الاجتماعية...
 - ✓ **مؤشرات العمليات:** والعملية نقصد بها كل صيرورة لها مدخلات ثم أنشطة ثم مخرجات ونجد مثلا عملية التكوين عملية التوظيف عملية تسيير المسار المهني إدارة المواهب وكل عملية لها مؤشرات خاصة سواء بالمدخلات أو الأنشطة أو المخرجات.
 - ✓ **مؤشرات القيمة المضافة:** وهي مؤشرات القيمة المضافة للأطراف ذات المصلحة مربوطة بالموارد البشرية فنجد المؤشرات الاقتصادية وتلك المتعلقة بإشباع المستهلك وتلك المتعلقة بخلق القيمة الاجتماعية 'المجتمع' وتلك المتعلقة بإشباع العمال.
- سنوسع في الدراسات الفرنسية ونحللها لأن فيها توسيع في مراجعها أكثر. وسنوسع في عمل (Imbert) مع بعض التعزيزات من أعمال أخرى.

6- نموذج المصباح LAMP ل: Boudreau, 2010

- الباحث وفي عدة أعمال حول قياس الموارد البشرية وجد أن مسيري الموارد البشرية في غالب الأحيان يعتمدون على مقاييس ومؤشرات الأنشطة والفعالية، ولقد بوب مقاييس ومؤشرات الموارد البشرية إلى ثلاث فئات وهي¹⁴⁸:
- ✓ **قياسات الفاعلية (Efficiency Metrics):** هذه النوع من المقاييس هو الأسهل من حيث عملية الجمع وترتكز هذه المجموعة على كيفية تأدية الوظيفة للأنشطة الإدارية، وهي تشمل أساسا الإنتاجية، مؤشرات التكلفة الإدارية والعمالة... وهناك عدد معتبر من هذه المقاييس في يد الإدارة، في حين يعاب عليها أنها لا تهتم بفعالية النشاط: فهي مثلا تعطينا تكلفة التوظيف للعامل الواحد ولكن لا تقيس لنا مدى جودة وفعالية هذه العملية.
 - ✓ **قياسات الفعالية (Effectiveness Metrics):** الفعالية تعني أن أنشطة وبرامج الموارد البشرية تحقق الأثر المتوقع لها على الأفراد وسلوكهم، فمثلا في عملية التدريب مؤشر الفعالية لا يقتصر على حضور عملية التدريب والمشاركة فيها فقط، بل لابد أن يسمح بمعرفة أن العمال قد قاموا ببناء المعارف والمهارات المرغوبة.
 - ✓ **قياسات الأثر (Impact Metrics):** ترتكز على أثر أنشطة الموارد البشرية في تحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة وأثرها على الأداء وتطوير القدرات التنظيمية. وهي مؤشرات تسمح لوظيفة الموارد البشرية بتوضيح مكانها في خلق القيمة.

هذا النموذج الذي يهدف إلى نقل تسيير الموارد البشرية إلى علم اتخاذ القرار شأنها شأن الإدارة المالية وإدارة المستهلكين، وتسمية النموذج بالمصباح أكثر الباحث باستعارة تصويري لواقع ومشاكل استعمال مسيري الموارد البشرية للمقاييس:

¹⁴⁸ - Lawler III, E. E., Levenson, A. R., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *People and Strategy*, 27(4), 27. P: 2, 3, 4.

"في أحد الأمسيات بينما كان رجل يتمشى حتى التقى رجلا وهو يبحث بحرص على رصيف الطريق تحت مصباح الشارع. فسأله: هل فقدت شيئا؟

فرد قائلا: مفاتيح سيارتي، لدي ساعة وأنا أبحث عنها.

قام الرجل بتفحص سريع للمنطقة فلم يجد شيئا، ثم سأله مرة أخرى: هل أنت متأكد أنك أضعت مفاتيحك هنا؟ فأجاب: لا، لقد أضعتها في الزقاق المظلم هناك.

فقال الرجل: إذا كنت قد أضعتهم في ذلك الزقاق، فلماذا لا تبحث هناك؟!

فأجاب: لأن الإنارة موجودة هنا ! ! "

والعبرة أن مسيري الموارد البشرية لابد أن يبحثوا عن المقاييس الملائمة واللازمة رغم صعوبتها وعدم الهروب إلى تلك المقاييس السهلة والتي لا تؤدي فعلا لنتائج حقيقية.

ويرى الباحثان أن القياس في مجال الموارد البشرية يعيش نوع من التناقض حيث هناك تطور متزايد في التكنولوجيا، وتوافر البيانات، والقدرة على الإبلاغ عن معلومات الموارد البشرية ونشرها، ولكن الاستثمارات في نظم بيانات الموارد البشرية، وبطاقات الأداء المتوازن.. فشلت في خلق رؤى إستراتيجية اللازمة لدفع الفعالية التنظيمية. مقاييس الموارد البشرية في معظمها تكون في المناطق التي تتطلب فيها نظم المحاسبة معلومات للسيطرة على العمل التكاليف أو لمراقبة النشاط الوظيفي. فالكفاءة أو الفاعلية تحصل على الكثير من الاهتمام، ولكن الفاعلية والأثر غالبا لا يتم قياسها. باختصار، العديد من المؤسسات هي كمن "يضرب الجدار: *Hitting the Wall*" في مجال قياس الموارد البشرية.

ونموذج **LAMP** ما هو إلا اختصار لأربع كلمات أو مكونات لتجاوز الجدار والتي تسمح بقيادة التغيير الاستراتيجي، وتصف نظام القياس الذي يجب أن يبحث عنه مسؤولي الموارد البشرية حيث نلاحظ أن **المقاييس** هي مجرد مكون واحد فقط ولا تستطيع وحدها تحقيق الهدف من وضع نظام القياس:

✓ **المنطق Logic:** أي البحث عن ما هي الروابط الحيوية؟

ويقصد به استخدام المنطق الصحيح. والمنطق نستخدمه في بحث وبناء ونمذجة الارتباطات والعلاقات الصحيحة من خلال التعلم المستمر بين ظواهر ومؤشرات وأنشطة الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة. وهذا يجب أن تحدده كل مؤسسة حسب أولوياتها ونشاطها واستراتيجياتها وعدة عوامل موقفية أخرى.

✓ **المقاييس Measures:** يقصد به استخدام القياسات الصحيحة.

✓ **التحليلات Analytics:** يقصد به استخدام التحليلات الصحيحة. تحليلات الأفراد هو عملية تطبيق الرياضيات والإحصاءات والنمذجة (Modeling) للبيانات ذات الصلة بالعمال خصوصا لعمليات التنبؤ. على وجه الخصوص، تحليلات الأفراد، والمعروف أيضا باسم تحليلات الموارد البشرية وتحليلات المواهب، هو التحليلات المستخدمة لاتخاذ قرارات أفضل حول جميع جوانب إستراتيجية الموارد البشرية بهدف تحسين أداء الأعمال.

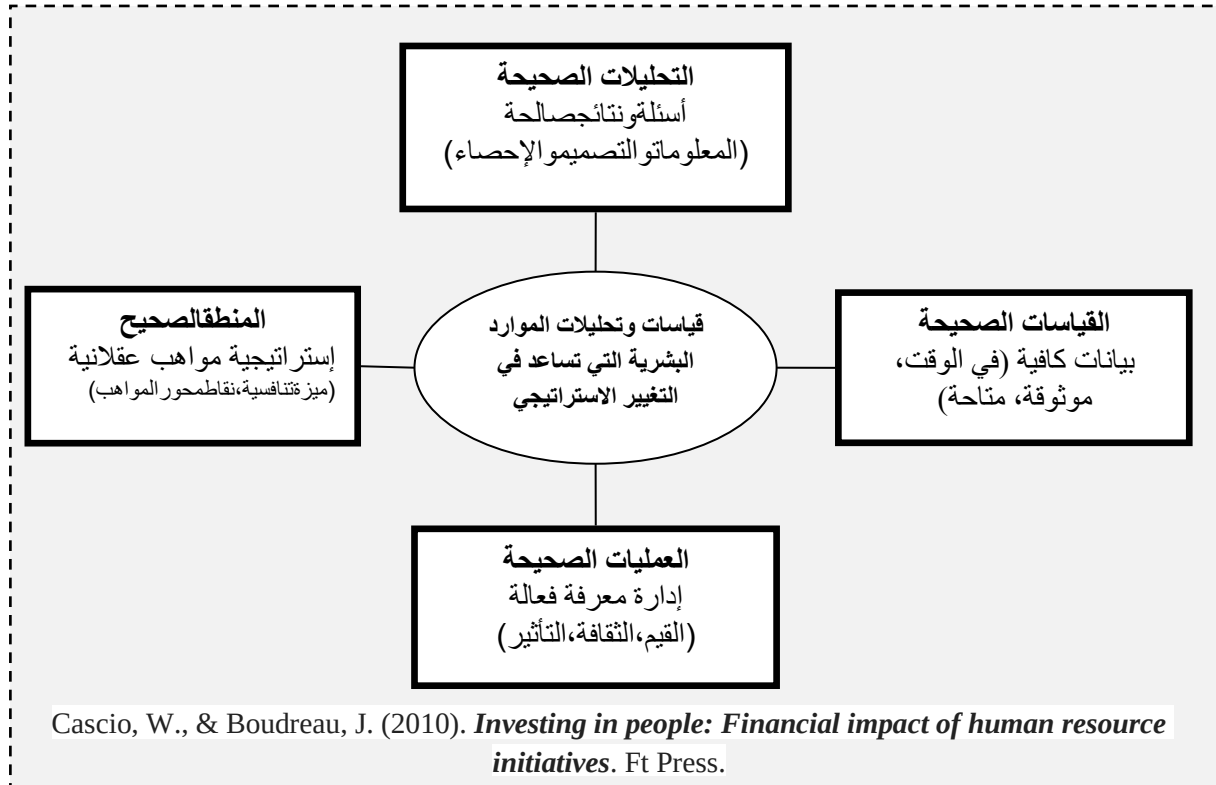
والتحليلات يمكن اختصار معناها ب: البحث عن الإجابات وإيجادها في البيانات.

✓ **العمليات Process:** يقصد به استخدام العمليات الصحيحة.

واستخدم الباحثان هذا النموذج في العمليات والأنشطة التي لها أدبيات معتبرة في عمليات القياس

والشكل الموالي يبين نموذج **LAMP**:

الشكل رقم (30): إضاءة المصباح Lighting the LAMP



7- نموذج (Le Louran, 2008)

الباحث قدم نموذجاً وتصوراً عاماً في كتابه سنة (2008) عن لوحات القيادة للموارد البشرية ولقد قسم لوحات القيادة للموارد البشرية إلى أربع أنواع من لوحات القيادة بناءً على علاقة تسيير الموارد البشرية ونجاح المؤسسة وهي:

- لوحات قيادة تشغيلية،
- لوحات قيادة نتائج،
- لوحات قيادة تكاليف وعوائد،
- لوحات قيادة إستراتيجية.

وقد حاول من خلال نمودجه التفصيل في مختلف لوحات القيادة للموارد البشرية اعتماداً على عدة دراسات سابقة ذكرناها من قبل، وهو يقوم على سلم القيمة للموارد البشرية الذي عرضناه من قبل في الفصول السابقة. وفيما يلي نعرض مختصراً لأهم المؤشرات للموارد البشرية التي اقترحها الباحث:

الجدول رقم (28): مثال عن بعض مؤشرات الموارد البشرية حسب (Le Louran 2008)

نوع المؤشرات	أمثلة	مؤشرات الفاعلية
مؤشرات أنشطة الموارد البشرية: تقيس استهلاك الموارد من إدارة الموارد البشرية.	- عدد ساعات التكوين للفرد الواحد - عدد محاورات التوظيف - تكلفة الساعة من التكوين	
مؤشرات مخرجات أنشطة الموارد البشرية	- عدد مناصب العمل التي تم تغطيتها - عدد الشكاوى التي تمت معالجتها - عدد العمال الذين تم تكوينهم - عدد العمال الذين تم تقييمهم - التكلفة الإجمالية لمرافقة عملية توظيف - التكلفة الإجمالية لبرنامج محاربة ظاهرة التغيب	

مؤشرات الفاعلية	مؤشرات نتائج أنشطة تسيير الموارد البشرية	- معدل التغيب الإداري - عدد أيام الأمراض المهنية - معدل دوران العمل - درجة التزام العمال - درجة الرضا الوظيفي للعمال - البيئة الاجتماعية للعمل - إنتاجية العمال - معدل مبادرات العمال
	مؤشرات النتائج التنظيمية	- تحسين فاعلية المؤسسة - تحسين خدمة المستهلكين - تحسين جودة المنتجات - زيادة درجة الإبداع في المؤسسة - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية - تخفيض عدد أخطاء الإنتاج - زيادة رقم الأعمال - وفاء أكبر للمستهلكين - زيادة الأرباح للمساهم الواحد

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على (Le Louran 2008)

وفيما يلي شرح موجز لأنواع لوحات القيادة حسب الباحث الأصناف والتقسيم:

1- لوحات قيادة الموارد البشرية التشغيلية: وهي لوحات القيادة الخاصة بالفاعلية وتتعلق بأنشطة وعمليات تسيير الموارد البشرية وتسمح لوظيفية الموارد البشرية بالقيام بنشاطها بفاعلية ويتحكم أكبر في التكاليف، وعليه فلوحة القيادة التشغيلية لابد أن تزود مدير الموارد البشرية بالمعلومات التي تسمح له باتخاذ القرار وتصحيح الانحرافات والتعلم لتحقيق الوفورات من التكاليف. وقسم الباحث هذا النوع إلى أربع لوحات قيادة أخرى:

- لوحات قيادة التوظيف - لوحات قيادة الأجور والمكافآت - لوحات قيادة التكوين - لوحات قيادة التقييم

2- لوحات قيادة النتائج للموارد البشرية: وهي أدوات تسيير والتي تسمح بتسيير السلوكيات والعادات السلوكية للعمال وفيها مؤشرات من ثلاث مستويات. وهي تعرف أنها لوحات قيادة للفاعلية. ويمكن أن نميز:

- لوحات قيادة اليد العاملة - لوحات قيادة العادات السلوكية أو شعور العمال - لوحات قيادة السلوكيات

3- لوحات قيادة التكاليف والعوائد:

كل نشاط أو برنامج في تسيير الموارد البشرية يولد تكاليف سواء تعلق الأمر بالتوظيف، التكوين، الإدارة، الأجور والمكافآت، التقييم، إدارة المسار المهني، الحوار الاجتماعي، تحسين البيئة الاجتماعية، فكل نشاط للموارد البشرية ينتج عنه نفقات. أيضا هناك بعض السلوكيات والتي سميها غير وظيفية تولد هي أيضا تكاليف فمثلا عادة سلوكية كعدم المبالاة أو عدم التعامل الجيد مع المستهلك أو كثرة التغيب، ولقد ميز الباحث بين نوعين من تكاليف الموارد البشرية: تكاليف تسيير الموارد البشرية، تكاليف الرأسمال البشري.

4- لوحات القيادة الإستراتيجية للموارد البشرية:

وهي أدوات تسيير استراتيجي للموارد البشرية ونجد فيها مؤشرات على مختلف مستويات النموذج السابق، سواء في الأنشطة أو في نتائج الموارد البشرية، أو في النتائج التنظيمية أو في استدامة واستمرارية المؤسسة. وهي أيضا لوحات قيادة فاعلية للموارد البشرية. ويمكن أن نميز:

لوحات قيادة الاستحواذ - لوحات قيادة الاستطلاع - لوحات قيادة الكفاءات - لوحات قيادة الاجتماعية

الفرع الرابع: الفاعلين في لوحات القيادة للموارد البشرية وقواعد بنائها وتقييمها

لوحات القيادة للموارد البشرية يتم بناؤها من طرف وظيفة الموارد البشرية والتي يمكن أن ترسل للإدارة العامة، أو أكثر من ذلك للمسؤولين التشغيليين، وهي عكس الميزانية الاجتماعية لا تخضع لأي التزام قانوني، أما الفترة التي يتم خلالها إعداد هذا المستند فهي تعود إلى وظيفة الموارد البشرية (حسب الأهداف المتبعة، المؤشرات المكتسبة، المستقبلين لمعلومات لوحات القيادة...) فكثير من الأطراف ذات المصلحة بإمكانهم وضع لوحات قيادة للموارد البشرية " لأن كل مسئول هو مسئول عن قسم معين

* زبائن لوحات القيادة للموارد البشرية:

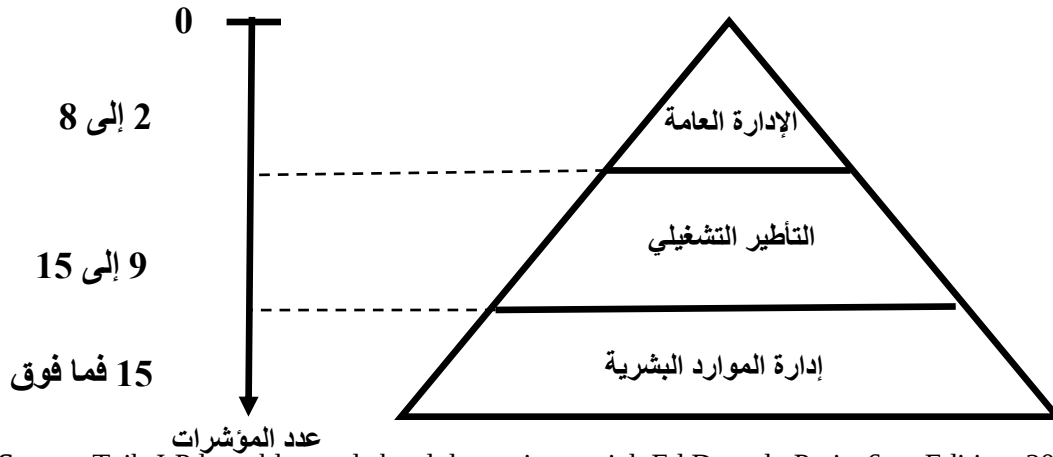
يعتبر مسؤولي المؤسسة هم من يحتاجون المعلومات الاجتماعية أو معلومات الموارد البشرية لكي يقوموا باتخاذ القرارات المناسبة، هؤلاء المقررون هم على رأس وحدات بغض النظر عن سلطتهم في الهيكل التنظيمي أو صلاحياتهم في اتخاذ القرار، أو عدد العمال الذين تحت قيادتهم. وهم ثلاث أقسام:

5- الإدارة العامة

6- المسؤولون التشغيليون للمؤسسة، للقسم، للفرع، للمصلحة، للورشة...

7- إدارة الموارد البشرية (كما هو موضح في الشكل الموالي)

الشكل رقم (31): زبائن لوحات قيادة الموارد البشرية.



Source: Taib J-P les tableaux de bord de gestion social, Ed Dunod , Paris, 6em Edition, 2011, P : 26-27.

وانطلاقاً من قناعة أن نجاح والقيادة الفعالة لأداء وظيفة الموارد البشرية يستدعي فهمها في نظام قيادة الموارد البشرية للمؤسسة، سنقوم بشرح خطوات بناء هذا النظام كما يلي:

1- من إستراتيجية المؤسسة إلى مخطط العمل للموارد البشرية¹⁴⁹: إن فن الإستراتيجية لم يعد كما كان من قبل، فعلى مستوى الاقتصاد الحالي لا شيء مملوك كلية، فالمؤسسة التي تنجح هي التي تستطيع تحصيل ربح يسمح لها بتحقيق الاستثمارات اللازمة لتطورها. فهدف المؤسسة هو زيادة قدرتها الاقتصادية، إن المؤسسة التي تزيد على المدى القصير من أرباحها من دون حماية وتطوير لقدرتها الاقتصادية تهدم قيمتها، هاته الأخيرة تحتاج بصفة كبيرة إلى الميزة التنافسية التي لا تتوقف اليوم فقط على ملائمة العرض والقدرة على الإبداع، بل أيضاً على الصورة المجتمعية للمؤسسة حيث يشير رئيس مجمع VINCI " إن النجاح الحقيقي هو الذي يكون مشترك" حيث يشير أن المؤسسة التي ضاعفت رقم أعمالها في 10 سنوات الأخيرة إلى ثلاث أضعاف والنتيجة الصافية إلى 10 أضعاف تبين إرادتها في تحقيق التوازن بين إشباع مساهمها

¹⁴⁹- Imbert. J, Op.cit, p: 95.

وتطوير مشروعها الاجتماعي الإنساني، " نحن نظن أن النجاح الاقتصادي لا يمكن فصله عن مشروع اجتماعي طموح" كرسالة موجهة للمساهمين، حيث تركز إستراتيجيته للموارد البشرية في خلق وظائف دائمة، عمليات تكوين لكل العمال، تشجيع تنوع العمال وضمان تساوي الفرص، مساعدة كل عامل أن يصبح مساهم، تشجيع المبادرات الاجتماعية للعمال، كما يرى مدير الموارد البشرية رفقة رئيس المجمع أن رأسمال البشري عامل مهم للنجاح، كما لا بد من إستراتيجية الموارد البشرية من مراعاة وحماية الكفاءات الأساسية.

بعد أن أوكل لها لعدة سنوات دور إداري واجتماعي، أصبحت اليوم إدارة الموارد البشرية ذات بعد استراتيجي، حيث لا بد لها أن تستبق احتياجات وتطورات التقنية والاجتماعية من الموارد البشرية، وترسم رؤية شاملة للموارد البشرية في المؤسسة، ويكون لها تأثير على القرارات الإستراتيجية بتوضيح بعدها الاقتصادي في المؤسسة ولكن أيضا الاجتماعي.

إن أداء المؤسسة مرتبط على قدرتها على تسيير تماسك الذكاء الجماعي، فعملية الإستراتيجية لم يعد يمكن تطبيقها بطريقة أعلى-أسفل إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التعقد المتزايد لمشاكل التسيير، الاستجابة التي تتطلب مشاركة جميع المسؤولين والعمال، هؤلاء معنيون بمستقبل مؤسستهم فلا بد أن يتمكنوا من التعبير على تحليلهم ورؤيتهم، فهو العامل الأول في نجاح العملية الإستراتيجية، بدورهم مسؤولي الموارد البشرية اليوم هم مدمجون في القرارات الاستراتيجية فقيمة خبرتهم تكمن في القدرة على الاستباق، التحليل وقوة اليقين على توضيح فائدة الحلول للموارد البشرية التي يصنعونها، التي تسمح بتقوية إمكانية تنفيذ بعض القرارات وتسمح بمراقبة التنفيذ الاستراتيجي، حيث لا بد من التذكر أن 70% من فشل الإستراتيجية يعود لسوء تطبيقها، 52% من القرارات الإستراتيجية لا تطبق.

بعد تحديد التوجهات الإستراتيجية تبقى خطوتين أساسيتين:

- اتصال الاتجاهات الإستراتيجية.
- مشاركة المدراء في التنفيذ الاستراتيجي وهو أمر مهم.

إن إعلام المدراء بالتوجهات الإستراتيجية وعدم قيامهم بوضع روابط واضحة بين أهداف فريقهم ورهانات المؤسسة يبقى من أهم انشغالات المؤسسة، هذا السلوك يمكن أن يؤدي إلى فقدان التحفيز، فالمدراء غير محفزين لأنهم غير منخرطين في الاتجاهات المعلنة، وعادة ما يُقدَّرُون هاته التوجهات بعيدا على انشغالاتهم اليومية، فهم لا يستعملونها كركائز لتعبئة فرقهم، فالأهداف التشغيلية عادة تركز على أداء الأفراد والأنشطة بدون رابط بينها وأهم رهانات المؤسسة.

إن فعالية التنفيذ الاستراتيجي تستوجب تعبئة وتكوين المسؤولين على كل المستويات التنظيمية، فعمليات الموارد البشرية: تكوين المدراء، الاتصال الداخلي، إدارة الأداء، سياسات الأجور هي من أجل غاية مرافقة التنفيذ الاستراتيجي، علاوة عن ذلك تحسيس وتكوين قائدين في اتصال وتعبئة الفرق حول رهانات المؤسسة.

2- بناء لوحات القيادة للموارد البشرية

إن لا بد على المؤسسة وبمساعدة وظيفة الموارد البشرية على تعبئة الذكاء الاجتماعي، بإشراك المدراء في صنع الاتجاهات الإستراتيجية وأسس النجاح، وتحسيس العمال وتحفيزهم على صنع أهداف المنظمة بمختلف سياسات وظيفة الموارد البشرية، إذن هاته الأخيرة لها دور جوهري في التنفيذ الاستراتيجي وأن النجاح يتطلب من المسؤولين أخذ على عاتقهم رهانات المؤسسة، ومن بينهم مسؤولوا وظيفة الموارد البشرية، فإسقاط مخطط عمل الموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة يتطلب استشارة وتعبئة خبراء الوظيفة: مسؤولوا التكوين، التوظيف، تسيير المسار المهني، العلاقات الاجتماعية. ومسؤولوا الأقسام التشغيلية الأخرى (لأنهم مسؤولون على موارد بشرية)، إن وضع مخطط الموارد البشرية هو فرصة ممتازة ومناسبة لجمع فرق الموارد البشرية وتحفيزهم حول رهانات موحدة، فهو فعل خالق للقيمة وتكون انعكاساته ايجابية على أهداف والنشاط

الفصل الثالث: لوحات القيادة للموارد البشرية كأداة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الفردية والجماعية ويكون منبع لاشتراك الرؤى وطرح حلول وخيارات أكبر، ويكسر الحواجز بين الوظائف كما يركز الجهود حول أهداف المؤسسة.

2-1 إعداد مخطط العمل للموارد البشرية: الاجتماع الأول يبدأ بمرحلة المعلومات، من خلالها مدير المؤسسة أو مدير الموارد البشرية مدعوا لمباحثة وطرح الرهانات الإستراتيجية، ثم تتبعها مرحلة عصف ذهني تسمح للمشاركين بإسقاط الإستراتيجية على نشاطهم بتحديد مساهمتهم في تحقيق هاته الرهانات وفهم الرابط بين أنشطتهم والنتائج الاقتصادية¹⁵⁰ إن هذه المرحلة يجب أن تسمح بتوضيح تطور المؤسسة من خلال الرهانات الاقتصادية وتبيان المخاطر الاجتماعية المحتملة، تحقيق تكيف العمل مع التطورات المحتملة.

وضع مخطط عمل للموارد البشرية تحت مسؤولية مدير الوظيفة، ومشاركة الأطراف المعنية، يسمح بإسقاط التوجهات الإستراتيجية، واستجابة وتفاعل كلي للمسؤولين، كما تسمح برفع نسبة النجاح وتوضيح سياسات لحماية العامل والتسيير الفعال للموارد البشرية.

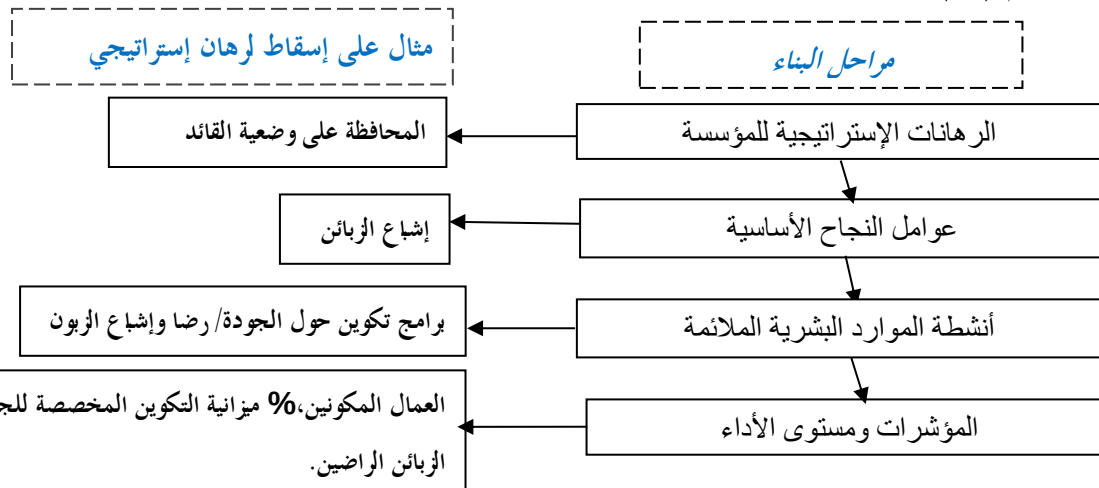
2-1-1 المفاتيح الأساسية للنجاح: العوامل الأساسية للنجاح هي الشروط الجوهرية والتي تسمح ببلوغ الأهداف، والصمود أمام عوامل المحيط العدائية (قوة تفاوض الزبائن، الموردون، المنافسون الجدد، المنافسة الحالية...) ¹⁵¹ حيث من أجل كل توجه استراتيجي فوظيفة الموارد البشرية تطرح سؤال المفاتيح الأساسية للنجاح.

لابد أولا من تعيين العوامل التي تؤثر مباشرة في النتائج المالية وإشباع الزبائن ثم تحديد تلك المتعلقة بتطوير الكفاءات وانجاز العمليات بكفاءة.

2-1-2 أنشطة الموارد البشرية الموافقة (الملائمة): بعد تحديد الرهانات الإستراتيجية وعوامل النجاح الأساسية المرتبطة بها، ومنه فريق الموارد البشرية يقوم بتحديد أنشطة وتطبيقات الموارد البشرية الموافقة للنقطتين الأوليتين (ليس بالضرورة وضاع قائمة لأنشطة الموارد البشرية بل فقط تحديد تلك الحاسمة في بلوغ النتائج) ¹⁵².

2-1-3 مؤشرات قياس أنشطة الموارد البشرية ومستوى الأداء: حيث نعرف أنه لا يمكن تسيير ما لا يمكن قياسه، فيعد تحديد أنشطة الموارد البشرية الملائمة نقوم بتحديد مستويات الأداء المنتظرة والمؤشرات التي تسمح بمتابعة تقدمها ¹⁵³.

الشكل رقم (32): تحضير مخطط العمل للموارد البشرية.



Source: Imbert. J, op.cit, p : 106.

¹⁵⁰- Imbert. J, Op.cit, p: 102.

¹⁵¹-Langlois. L , et autres, contrôle de gestion, Editions BERTI, 2008, p : 351.

¹⁵²- Imbert. J, Op.cit, p: 104.

¹⁵³- *ibid.*, p: 105.

- لابد أن يتم تقييم لوحات القيادة لوظيفة الموارد البشرية بصفة دورية ومنتظمة، وإعادة بنائها سنويا لأن المؤشرات ذات طبيعة متغيرة ومتطورة، كما أن مفهوم الأداء ورهانات المؤسسة تتغير.

* المنهجية السابقة لبناء لوحات القيادة للموارد البشرية تتبع أكثر التوجه الفرنسي وهي معروضة من طرف **Imbert** وهناك طرق ومنهجيات أخرى لبناء لوحات القيادة للموارد البشرية نلخصها فيما يلي:

(Becker et al 2001) اقترح الخطوات التالية (سبع خطوات) لبناء لوحات القيادة للموارد البشرية لوظيفة الموارد البشرية، والتي سماها ببطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية:

- 1- تحديد وتعريف بوضوح إستراتيجية المؤسسة؛
 - 2- بناء حالة أعمال لوظيفة الموارد البشرية كأصل استراتيجي؛
 - 3- خلق وتصميم الخريطة الإستراتيجية؛
 - 4- تعريف وتحديد نتائج وظيفة الموارد البشرية على الخريطة الإستراتيجية؛
 - 5- محاذاة هندسة الموارد البشرية مع نتائج وظيفة الموارد البشرية؛
 - 6- تصميم نظام القياس الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية؛
 - 7- القيام بعملية التسيير من خلال القياس؛
- (Le Louran 2008) أيضا وضع خطوات لبناء لوحات القيادة للموارد البشرية يمكن الرجوع إليها أيضا...

الفرع الخامس: فائدة لوحات القيادة للموارد البشرية وأهدافها

1- فائدة لوحات القيادة للموارد البشرية¹⁵⁴

تسمح لنا لوحات القيادة للموارد البشرية بمتابعة تطور بعض المؤشرات الاجتماعية للمؤسسة مع مرجعيات خارجية وداخلية كما تمثل هاته الأداة موجهات حقيقة لتتبعه مسؤولي الموارد البشرية حول تحسن أو تردي البيئة الاجتماعية في المؤسسة.

أيضا على خلاف الميزانية الاجتماعية فهي أكثر من مجرد أداة للمعلومات والحوار، فهي أداة للقيادة والمساعدة في اتخاذ القرار، فهي تسمح ليس فقط بتوفير المعلومات بل أيضا التقييم والاستباق والتنبؤ وأخذ القرار وتنظيم التطبيقات في كثير من مجالات تسيير الموارد البشرية، وبناء لوحات قيادة غير مركزية تشجع الاستعمال المرن للوحات القيادة والملائم لاحتياجات المستعملين، كما أن لوحات القيادة لا تسمح فقط بإعطاء صورة في لحظة معينة ودراسة تطور المؤشرات في الزمن (كالميزانية الاجتماعية) بل أيضا تحليل معمق مع الأهداف المحددة.

نقول أن لوحات القيادة للموارد البشرية تمثل أداة قياس ممتازة للبيئة الاجتماعية في المؤسسة، ولكن تجدر الإشارة أنه مع أنها تسمح أو تشكل مساعدة للمؤسسة لفهم الوضعيات الاجتماعية، لكنها لا تسمح بشرح أصل الظاهرة المُقيّمة، فدورها يميل بدرجة أكبر للتنبية وقيادة أداء وظيفة الموارد البشرية أكثر من تحليل الوضعيات المواجهة، ولفهم أصل الظواهر التي تظهرها لوحات القيادة لابد من اللجوء أو يمكن الرجوع لأدوات أخرى مثلا اليقظة الاجتماعية، التدقيق الاجتماعي (هي أيضا أدوات لقيادة وظيفة الموارد البشرية).

2- أهداف لوحات القيادة للموارد البشرية:

إن المعلومة هي المادة الأولية للقرار، وهي ضرورية في كل الخيارات الاجتماعية، فأهمية ورهانات وتغير المعطيات الاجتماعية يتطلب معالجتها وعرضها بطريقة خاصة مثل ما تقوم به لوحات القيادة للموارد البشرية ويمكن أن نعرض أهم أهدافها:

¹⁵⁴- Claude Blanche Allègre, *Op.cit*, p: 65.

- فرز المعلومات الهائلة والكثيرة: إنه من الملاحظ حتى في المؤسسات التي تمتلك عدد قليل من العمال فعدد المعلومات الاجتماعية المعالجة كبير جدا، والهدف الأول للوحات القيادة للموارد البشرية هو اختيار ثم عرض المعلومات الملائمة¹⁵⁵،
- عرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار: إن زيادة عدد المعلومات وإمكانية نسيانها من المسؤولين وتضييعها، أصبحت المعلومة لابد أن تكون مسجلة ومهيكلية، ويمكن إعطاء بعض الأمثلة تبين أن عرض المعلومات والنتائج في لوحات القيادة تعد مساعدة ودعم قيم لمتخذ القرار.
- وضع تحت المجهر الموارد البشرية وتحفيزها من أجل خلق القيمة، والهدف هنا قياس تحفيز الأفراد والفرق لغرض خلق القيمة¹⁵⁶،
- الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الاجتماعية: ومعناه قياس المخاطر الناتجة عن الاختلالات الاجتماعية كما تبين كيف أن المخاطر الاجتماعية تعيق النمو الاقتصادي للمؤسسة، كمثال مؤشرات تطور البيئة الاجتماعية، مخاطر النزاعات¹⁵⁷:

الفرع السادس: أهم عائلات مؤشرات الموارد البشرية حسب (Imbert, 2007)

- ربما يعود تركيزنا لهذا العمل من بين الأعمال الأخرى في توسعة أهم مؤشرات الموارد البشرية لأمرين:
- أولاً: فالتقسيمات السابقة مهمة جدا وهذا التقسيم مبني عليها بشكل أو بآخر.
 - ثانياً: تمت توسعة معتبرة في نموذج (Le Laurant) وذكرنا أهم العائلات وبالتالي هذا النموذج تكملة.
 - ثالثاً: الاعتماد على نموذج فرنسي أقرب لبيئة العمل للمؤسسة الجزائرية التي عادة تستقي قوانينها وأنماط التسيير من فرنسا.

رابعاً: عدم وجود المراجع والدراسات السابقة ككتب في المكتبة الجزائرية.

يمكن تمييز في مؤشرات لوحات القيادة للموارد البشرية حسب الباحثة ثلاث عائلات كبرى من المؤشرات:

- المؤشرات الخاصة بالتسيير الاجتماعي؛
- مؤشرات أداء وعمليات الموارد البشرية؛
- مؤشرات خلق القيمة؛

وهي متعلقة بمراحل تطور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة¹⁵⁸:

فالأولى، الأكثر قدما متعلقة بمرحلة إدارة الأفراد، حيث كانت أهداف الإدارة تركز على جوانب الالتزامات القانونية، وتحسين تكاليف تسيير الموارد البشرية.

والثانية ظهرت في أواخر الثمانينات ولقد ارتبطت بالبحث على تحسين العمليات الوظيفية (التكوين، التوظيف) وتنمية وتمهين فرق الموارد البشرية، فهو إذا يتعلق بتحسين الخدمة الداخلية المقدمة للتشغيليين مع مواصلة البحث عن تحسين التكاليف، كما ظهرت في المجمعات الكبرى عملية إخراج العمليات ولقد ساعد تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال عملية مراقبة هاته العمليات ومتابعتها.

أما البعد الأخير يسمح بمراقبة مساهمة وظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة، حيث أصبح مسئولو الموارد البشرية شركاء في التسيير والإستراتيجية، فسياسات تطبيقات وأنشطة الموارد البشرية تساهم بوضوح في سلسلة خلق القيمة، تساهم في بلوغ النتائج واستمرار المؤسسة، فمن أجل المحافظة على ثقة المساهمين فالمؤسسة يجب أن لا تمتلك فقط سياسات لقياس العائد على الرأسمال، ولكن أكثر من ذلك أن تكون قادرة على إظهار مسؤولياتها في المجال الاجتماعي وتوجهها نحو الزبائن،

¹⁵⁵- Bernard Martory, Daniel Crozet, *Op.cit*, p: 240.

¹⁵⁶- Bernard Martory, Daniel Crozet, *Op.cit*, p: 246.

¹⁵⁷ - *ibid*, p: 247.

¹⁵⁸ - Imbert. J, *Op.cit*, p : 50, 51.

حيث لوحات القيادة اليوم تدمج مؤشرات مرتبطة بالأفراد والزبائن، التنظيم والمجتمع وبالتالي استثمارات الموارد البشرية أدمجت في المنطق الاقتصادي للمؤسسة.

حتى توضح فعاليتها وظيفية الموارد البشرية يجب أن تجمع بين العائلات الثلاثة: جودة التسيير، أداء الأقسام، المساهمة النشطة في خلق القيمة المضافة الكلية، حيث أن إدارة الموارد البشرية اليوم مطالبة بتوضيح النتيجة الحقيقية لأنشطتها على التطور الاقتصادي والاجتماعي.

كما نلاحظ أن المؤشرات المستعملة لقياس أداء وظيفة الموارد البشرية مرتبطة بالأهمية المولدة للوظيفة، أدوارها، رهاناتها، والإمكانيات التنظيمية والمادية المتاحة لديها.

1- مؤشرات التسيير الاجتماعي

هاته المؤشرات غالبا ما تظهر في نظام الأجور والميزانية الاجتماعية، كما تبوب هاته المؤشرات فيما يعرف بلوحات القيادة الاجتماعية (العمال)، وتخص غالبا المعلومات والمعطيات التي تتعلق بإدارة الأفراد: العمال تدفقات العمال، الإحصائيات الديموغرافية، التغيب، التكوين والتكاليف الأجرية وتظم المعلومات الأساسية لعملية التطوير الاجتماعي في المؤسسة.

إلى ما وراء الالتزامات القانونية فتبني هاته المؤشرات تسمح بمتابعة تطور الكتلة الأجرية والمصاريف الاجتماعية: مصاريف التكوين، مصاريف التوظيف، مصاريف تسيير الأفراد، الادخار الاجتماعي مصاريف التقاعد....

وبدورنا أثناء إطلاعنا على أبرز الدراسات التي مست موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية فإنها تخرج بنتائج حول عدم تبني الأساليب الحديثة للموارد البشرية وعليه فالمؤسسة الجزائرية عادة ما تعتمد على مؤشرات التسيير الاجتماعي، والذي سنحاول التركيز عليه أكثر.

وتعتبر الميزانية الاجتماعية قاعدة جيدة لبناء لوحات القيادة الاجتماعية، حيث كانت المؤسسات تعتمد كمستند قانوني للمؤسسات التي يتجاوز عددها 300 عامل وكان يستعمل كوسيلة فعالة للاتصال الاجتماعي ويعتبر المستند الرئيس للتسيير الاجتماعي بالنظر لاحتوائه عدة قواعد تبين بوضوح المؤشرات وطرق حسابها، ما يجعله مستند موثوق ولكن معقد للاستعمال وطويل الأمد، فمعلوماته كانت تسمح بمقارنة بين المؤسسات لنفس القطاع لكن لا يستجيب للاحتياجات الحالية كالاستباق والاستجابة السريعة والميزانية الاجتماعية مطبقة في فرنسا ولا تطبق في الجزائر.

ومنذ سنوات (80) كثير من المؤسسات طورت إضافة للالتزامات القانونية مقاربة أكثر مرونة للتسيير الاجتماعي والتي كانت ميلاداً للوحات القيادة الاجتماعية، حيث اختير المؤشرات وتوقيت حسابها وأنماط اتصالها مرتبط بخصائص المؤسسات، وهاته المؤشرات لها ثلاث أطراف مستفيدة وهي الإدارة العامة، الإدارات التشغيلية، إدارة الموارد البشرية.

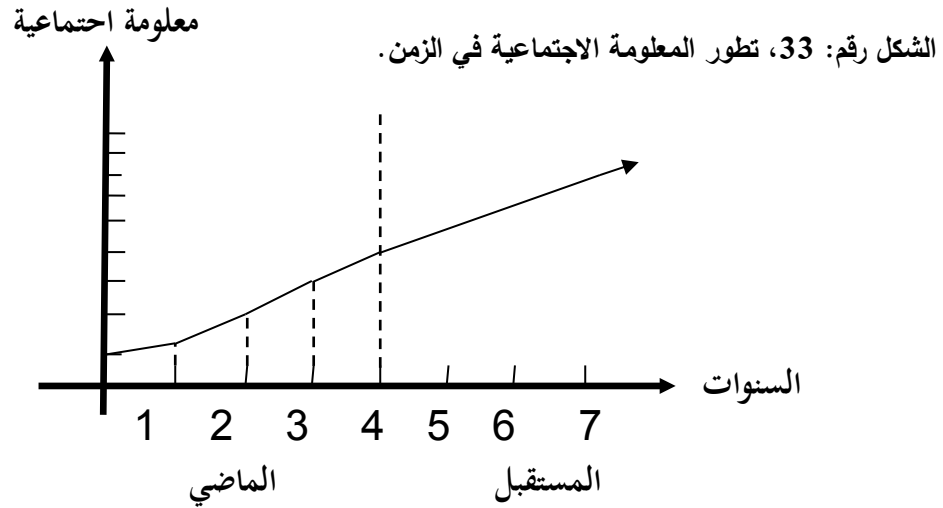
1-1 استعمال المؤشرات الاجتماعية

من المتعارف أن المعلومة هي كل بإمكانه خفض درجة عدم التأكد حيث نعالج هنا ونحدد نشاط المؤشر الاجتماعي الجيد وأيضا دوره في لوحات القيادة الاجتماعية كما سنعرض العائلات الكبرى للمؤشرات الاجتماعية.

وحتى نعتبر المؤشر الاجتماعي وحدة عمل حقيقية في لوحات القيادة الاجتماعية بصفة خاصة وفي لوحات القيادة للموارد البشرية عامة، لابد من إثراء هاته المعلومة لتكون أكثر دلالة ومعنى¹⁵⁹.

الخطوة الأولى لإثراء هاته المعلومات تركز على المرجعية الزمنية، أي مقارنتها بالقيم الماضية.

- وضع المعلومة في إطارها التاريخي: لتطوير مؤشر اجتماعي لابد من توضيح المعلومة خلال تطورها في الزمن، حيث يسمح ذلك بمشاهدة تطور المعلومة الاجتماعية وإمكانية التنبؤ بتطورها المستقبلي، كما يوضح الشكل:



Source: Jean-Pierre Taieb, 2004, *Op.cit*, p : 36.

فالاعتماد في التحليل على مؤشرات قصيرة المدى أو خارج تطورها الزمني يمكن أن تكون معلومات خادعة ونتائج خاطئة. فكل معلومة اجتماعية يجب أن تدمج في إطارها التاريخي والذي يسمح لمستعملها باتخاذ القرارات الصحيحة.

– الاختيار الجيد لسلم الوقت¹⁶⁰: وهو المجال الذي يبين تطور المعلومة بشكل فعال، في مجال الموارد البشرية هذا المجال يتراوح بين الشهر والسنة، وأحيانا فصلية، نأخذ للمثال متوسط أقدمية العمال يساوي العمال المجموع/أجيرلكلا لأقدمية سنوات مجموع والمجال الملائم هنا هي السنة وليست الشهر لأنها تسمح لنا بمشاهدات واضحة (استقرار العمال أو العكس، نسبة دوران العمال مهمة؟).

فمثلا لسنة T معدل الأقدمية هو 5,5 سنة، تحليل هذه المعلومة يكون ذا فائدة ضئيلة، إذا لابد من وضعها في إطار تطورها الزمني مثلا:

T-2	T-1	T	
3,5	4,5	5,5	S1
7,5	6	5,5	S2

الحالة الأولى: تبين استقرار واضح للعمال بتطور يبلغ (1) عام من الأقدمية.

الحالة الثانية: انخفاض مستمر لمستوى الأقدمية ما يمكن تأويله بذهاب عمال لهم خبرة وتوظيف عمال بدون خبرة.

– عدد القياسات يجب أن يكون كافي: فما يمكن دائما ملاحظته أن المعلومة الاجتماعية تتأثر أحيانا قيمتها بظروف خاصة مؤقتة تخص فترة معينة سواء بالنقصان أو بالزيادة وبالتالي تؤثر على قيم المؤشر المعتادة، ورغم أنها محدودة في العدد والزمن، لكن يمكن لها أن تعكر تطور المؤشر، وعليه للتخفيف من هذا التأثير لابد من زيادة عدد القياسات مثلا ل: 4 سنوات.

1-2 ما يجب معرفته على المؤشرات التسيير الاجتماعي؟

– هي مؤشرات تخص أساسا عمليات التسيير الاجتماعي في المؤسسة واكتشاف الاختلالات الاجتماعية.

– يتم استعمال المعلومات والمؤشرات الاجتماعية بشكل فعال من خلال عرضها في إطارها الزمني ومقارنتها مع مرجعيات داخلية (تطور نفس المؤشر، بين وحدة وأخرى) ومرجعيات خارجية كمعدلات وطنية، أو قطاعية، مؤسسات متفوقة، دراسات مكاتب مختصة أو مذكرات) مثلا: معدل حوادث العمل الدائمة، الأجر المتوسط الشهري لمؤسسة رائدة، أو نصف خارجية (مع وظائف أخرى) في المؤسسة.

– للمؤشر الاجتماعي ثلاث أدوار:

- توفير المعلومة الاجتماعية التي تسمح بقياس السياسة الاجتماعية (Informer)
- التشخيص بإظهار الانحراف بين قياس المؤشر والقيمة التي تعتبر معيارية (Diagnostic)

- التنبؤ حيث تسمح مؤشرات التنبه تسمح باكتشاف العناصر الحساسة التي من شأنها إثارة الاختلالات، وبالتالي استباقها وتحديد الإمكانات اللازمة لقيادة الأفعال التصحيحية وتتبع التطور الإيجابي للأعمال (Prévention).
- العائلات الكبرى للمؤشرات الاجتماعية هي¹⁶¹:

- عائلة المعلومات الهيكلية: تدعى مؤشرات الوضعية، وتحتوي معلومات قاعدية للأفراد فيما يخص: السن، المستوى التعليمي، الوضعية العائلية، المكانة التنظيمية.
- عائلة المعلومات الخاصة بالكفاءات: نجد منها عادة الشهادات المملوكة، عدد وطبيعة مدة التكوين، كما نجد نادرا معلومات حول عملية تقييم ومتابعة عمليات التكوين والتي تسمح عادة للمنظمة بتبني مؤشرات فعالة حول الكفاءات المملوكة والمستخدم، ولأنها تعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع التطورات الكبيرة، مؤشرات الكفاءات تتطلب كل البقطة من المؤسسة.
- عائلة معلومات السلوك: وتجمع مختلف المؤشرات التي تعبر عن السلوك الفردي والجماعي والتي تستعمل بشكل كبير في تحليل البيئة الاجتماعية للمؤسسة، وهي تتعلق بجميع المعلومات الاجتماعية المهمة الخاصة بدرجة مشاركة وتحفيز الأفراد.

- لابد أن يتم إثراء المعلومات الاجتماعية حتى تسمح باتصال وتسيير أحسن، حيث توجد عدة طرق لتحويل المعلومة الاجتماعية، الأولى تركز على تحويلها إلى معلومات رقمية أخرى: النسبة المئوية (Pourcentage) الرقم البياني (Indice) النسب (Ratios) و الثانية بتطبيق عليها حسابات إحصائية (المنوال، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التجميع، الكل المتحرك، المتوسط المتحرك بالإضافة للارتباطات بين متغيرين، السلاسل الزمنية لأغراض التنبؤ).

- إعداد المؤشرات الاجتماعية، حسابها، وإرجاعها لمرجعيات معينة هي نقاط هامة لإعداد لوحات القيادة لكن بعدها نقوم بتحديد عتبات الحكم والتنبه، والتي تسمح بعمليات استباق فعالة، وتتم المقارنة دائما مع قيم معيارية ومن أهم المنبهات نجد الخاصة بالسياسات: كمعدل الفصل، معدل الاستقالة، معدل انتهاء عمليات التجريب، وتلك الخاصة بالمخاطر المهنية: كمعدل حوادث العمل، مخاطر المرض والتغيب، العمل (عقود غير محددة المدة (CDI) عقود محددة المدة (CDD) معدل الأقدمية) التكوين المهني، الأجور، العلاقات الاجتماعية، النزاعات، الادخار الاجتماعي.
- بعد تحديد المنبهات، وفي حالة حدث وأن تجاوز المؤشر العتبة المحددة يقوم المؤشر بتنبيهنا لاستباق حدوث انحراف ذي أهمية، وهنا نحن نتكلم عن مؤشرات المتابعة.

1-3 ما يجب معرفته على لوحات القيادة للتسيير الاجتماعي¹⁶²؟

* من الميزانية الاجتماعية إلى لوحة القيادة الاجتماعية¹⁶³

إن نظرية رأسمال البشري غيرت مجرى التفكير والنظرة للمورد البشري، فبعد أن كان يعتبر تكلفة يجب العمل على تخفيضها أصبح يعتبر استثمار ذو عائد طويل الأجل، كسب اهتمام الإداريين وخاصة أصحاب المصالح مما أدى إلى خلق الحاجة إلى وضع قياسات مالية خاصة بالمورد البشري من أجل الحصول على المعلومات الضرورية حول هذا المورد، وهذا ما أدى إلى ظهور محاولات لتحديد هذه القياسات منذ أواخر الستينيات تمثلت في بناء الميزانية الاجتماعية في فرنسا بهدف ربط حوار اجتماعي عن طريق الحوار، الإعلام، والتخطيط وكذا تمكين الرؤساء الإداريين من معرفة

¹⁶¹ - Jean-Pierre Taieb, 2004, *Op.cit*, p : 44-46.

¹⁶² - للتعمق أكثر يمكن الرجوع. Jean-Pierre Taieb, les tableaux de bord de la gestion sociale, 2004. لأن موضوعنا يتعلق بلوحات القيادة للموارد البشرية بصفة عامة كنظام.

¹⁶³ - صراح حمدي م/ بوبزاري، لوحات القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، ملتقى دولي تحت عنوان: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر محمد بوضياف.

الوضع الاجتماعي في المؤسسة وتحتوي على عدد هائل من المؤشرات مقسمة إلى سبع مجموعات، لكن الميزانية الاجتماعية أثبتت فشلها في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بسبب ما يلي:

- موجهة لمجلس الإدارة للمؤسسة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة فيما يخص الجانب الاجتماعي، إلا أنها لا تكون جاهزة حتى شهر أفريل مما ينقص من أهمية استعمال تلك المعلومات لأغراض القيادة وهي تحمل مقارنات مع السنوات الماضية (3 سنوات) ولا تعطي رؤية ولو صغيرة على المستقبل كما لا تنظر إلى كل مبادي الموارد البشرية مثل إدارة المسار الوظيفي ومتابعة الكفاءات...الخ.
- تحتوي على عدد كبير من المؤشرات الصعبة والمعقدة ومبنية بتقنيات منها المقارنة يصعب على العمال فهمها.
- ومع ذلك كونها تعتبر مصدر وتمثل عمل جد مكثف من حيث جمع، حساب وتقديم المعلومات، فهي تعتبر مرجع اجتماعي، ولكون طريقة حساب المؤشرات محددة قانونيا، يمكن المقارنة والاستفادة من ميزانيات المؤسسات لنفس القطاع.

ومع مختلف التطورات التي عرفها المحيط الخارجي ظهرت الحاجة لبناء لوحات قيادة اجتماعية أو خاصة بالتسيير الاجتماعي، والميزانية الاجتماعية تمثل أول لوحة قيادة اجتماعية، وتبقى قاعدة معلوماتية يمكن الاعتماد عليها لبناء لوحات قيادة اجتماعية في المؤسسة، وهي أيضا الأساس المعلوماتي للموارد البشرية في المؤسسة حيث يمكن أن توفر المعلومات التالية:

- خصائص الأفراد في المنظمة من حيث: العمالة الدائمة، وغير الدائمة، متوسط العمالة، خصائص كل شريحة من العمالة في كل قسم، أنواع العقود، التحويلات، الترقيات، كيفية ترك العمال المؤسسة...الخ.
 - متابعة سياسات الأجور والتدريب حسب شرائح العمال.
 - متابعة مشاكل الموارد البشرية: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، النزاعات.
- الميزانية الاجتماعية أداة ملائمة لبناء لوحات القيادة للتسيير الاجتماعي خصوصا في الدول التي تشرع هذه الأداة كفرنسا، في حين دولة كالجزائر فهي لا تفرض مثل هذه الأداة لكن يمكن للمؤسسات خصوصا الكبيرة أن يستفيدوا من انجاز ميزانيات اجتماعية خاصة بهم، والميزانية الاجتماعية أداة للحوار الاجتماعية ومؤشراتها مهمة جدا في مجال المسؤولية الاجتماعية لأنها وسيلة لترقية الإفصاح عن المعلومة الاجتماعية ومع ذلك فهي ليست محل عملية تدقيق خارجي مثلا في فرنسا وهذا ما يضعف من مصداقيتها، ولكن تسمح بالقيام بالإحصائيات الاجتماعية والمقارنات المرجعية.
- ونظرا للنقائص التي تعاني منها الميزانية الاجتماعية واستحالة اعتمادها لقيادة الأداء الاجتماعي فالأدبيات الفرنسية للوحات القيادة الاجتماعية تعتمد كأداة أولية لبناء لوحات قيادة اجتماعية للمؤسسة. وهذه الأداة والتي هي أداة مهمة هي في تطور مستمر لتتبنى الرهانات الجديدة كظهور بطاقات الأداء المتوازن وربط تسيير الموارد البشرية بأداء المؤسسة.
- لوحات القيادة للتسيير الاجتماعي هي تبحث عن مؤشرات التسيير الاجتماعي في المؤسسة بدون ربطه مباشرة بأبعاد الأداء في المؤسسة كالتنفيذ الاستراتيجي، ولكن تقوم على بعض النتائج حول التسيير الاجتماعي في المؤسسة، ومع ذلك فهي مهمة وكثيرا ما تستعمل في المؤسسات وفيما يلي بعض النقاط المهمة حول هذه الأداة:
- هي أداة ديناميكية في يد إدارة الموارد البشرية، تسمح باتخاذ القرار واكتشاف الاختلالات الاجتماعية.
 - تركز على قياس النتائج لمختلف أبعاد السياسة الاجتماعية وهي تسمح بالقيام بتشخيص اجتماعي للمؤسسة كما تحسن من البيئة الاجتماعية للمؤسسة، وتساعد المسير على تقليص التكاليف الاجتماعية وإلا يومنا هذا تبقى مؤشرات لوحات القيادة الاجتماعية تركز على المجالات التقليدية للتسيير: الأفراد، التغيب، التكوين، مراقبة الكتلة الأجرية.
 - تعتبر الميزانية الاجتماعية قاعدة جيدة لأي مؤسسة تريد تطوير لوحات قيادة اجتماعية.
 - لا بد أولا من تحديد الهدف من لوحة القيادة ووسائل بلوغها وذلك من خلال:

← **التحديد الدقيق للهدف:** حيث يجب أن لا يكون الهدف ناتج عن موجة من المعايير وأن يكون دقيقاً وإلا أدى إلى عدة سلبيات نذكر منها:

✓ لا يكون للوحة القيادة أي أثر على النشاط والاتصال، حيث يؤدي إلى كثرة عدد المؤشرات ما يجعله يشبه ميزانية اجتماعية مصغرة.

✓ عمل شاق وكبير: حيث يحتاج لجهد كبير غير مفيد وغير فعال لمسؤولي الموارد البشرية.

✓ قلة اهتمام وفقدان الثقة: فعدم الاهتمام الذي ينشأ من المسؤولين التشغيليين يؤدي لا محالة لفقدان إدارة الموارد البشرية لمصداقيتها، ومجرد اعتبار إدارة الموارد البشرية عضو بعيد على الميدان التشغيلي يجعلها تواجه خطر أن تبدو كصورة فنية فقط لا غير.

← **تحديد النتائج الوسيطة المتوقعة وقياس الانحرافات،** حيث يجب أن تكون هناك مؤشرات ونتائج ومؤشرات نشاط.

← **الخروج بالأفعال التصحيحية:** حيث تهدف لوحات القيادة للتصرف قبل النتائج.

- لابد من تكييف لوحات القيادة الاجتماعية مع مستعمليها، حيث تكون بجودة عالية وتقابل احتياجات الزبائن وهم كل المسؤولين في المؤسسة الذين يحتاجون لقيادة وحداتهم معلومات اجتماعية ويمكن أن نميز: الإدارة العامة، الإدارات التشغيلية، إدارة الموارد البشرية.

- تسمح لوحات القيادة الاجتماعية بالتصرف أثناء اكتشاف اختلالات واستباقها، خاصة عن طريق مؤشرات المتابعة، لكن من الصعب تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة، لتعدد عوامل التي تؤدي لتغير الظاهرة الاجتماعية، فمثلاً وضعنا كميّار عدم تجوز معدل التغيب الكلي 12% ثم نضع مؤشر متابعة ينبهنا في حالة تجاوز النسبة، لكن الآن كيف يمكن التصرف لمعالجة الظاهرة، إيجاد أسبابها والإجراءات التصحيحية، فالتغيب يمكن أن يكون لعدة عوامل: سن المتغيّبين، مكانة تنظيمية للعامل جنس العامل المتغيب، عدد الأطفال، سن الأطفال، المسافة بين مكان السكن والعمل، حجم الساعي للعمل، مستوى الأجر) وهنا لابد من إضافة مؤشر متابعة آخر يرجع مؤشر التغيب إلى مستواه المعياري انطلاقاً من مصادر أفعال معينة، ما يتطلب خبرة وقدرة على التحليل والربط ويمكن أن يستخدم مدير الموارد البشرية هنا أدوات الجدول الإجمالي أو المقارنة المرجعية.

- الاتصال بواسطة لوحات القيادة الاجتماعية: يوجد عدد غير نهائي من المعلومات في المؤسسة ولكن الأفراد عادة ما يعتبرون الاتصال غير كاف، العرض السيئ للمعلومات يمكن أن يكون السبب، ولهذا لابد أثناء عرض معلومات لوحات القيادة أن تكون أنماط العرض ملائمة، باستعمال الرسوم البيانية والأعمدة، المنحنيات..

- هناك غالباً حسب النتائج المنتظرة من كل مؤسسة عائلتين من لوحات القيادة حسب تكرارها وهي:

لوحات قيادة شهرية، وأحياناً فصلية، ولوحات قيادة سنوية.

1-4 أهم المؤشرات المستعملة في التسيير الاجتماعي: يوجد عدد كبير جداً من المؤشرات الاجتماعية والتي تساهم في تحسين البيئة الاجتماعية والتحكم في التسيير الاجتماعي وهي مرتبطة أكثر بالمجالات التقليدية، ويوضح الجدول التالي ملخص بسيط لأهم مجالات هاته المؤشرات:

الجدول رقم (29): أهم مجالات لوحات القيادة الاجتماعية، أمثلة لبعض المؤشرات.

المؤشرات الديموغرافية	- عدد العمال لآخر الفترة / عدد العمال لأول الفترة + الداخلين + الخارجين - النسب المتعلقة بالفئات المهنية السن، الجنس، الأقدمية.....
القانونية	▪ عدد الساعات المفوضة/ عدد ساعات الإنتاج. ▪ عدد CDD، CDI، التدريبات، تعاقب العمال... ▪ نسبة الكتلة الأجرية المخصصة لعملية التكوين، القيمة المضافة الاقتصادية

■ عدد حوادث العمل / عدد الإجمالي للعمال.	
- المصاريف الاجتماعية/ عدد العمال. - تطور الكتلة الأجرية. - تكاليف عملية التكوين/ عدد العمال. - مصاريف الأفراد.	الاقتصادية
- عدد ساعات التغيب/ عدد ساعات المدفوعة الأجر. - دوران العمل. - عدد ساعات الإضراب/ عدد ساعات العمل النظرية. - عدد النزاعات.	البيئة الاجتماعية

Source: Imbert. J, *Op.cit*, p : 56.

هاته المؤشرات عددها كبير جدا، حيث من كل مؤشر يمكن أن تستخرج عدة مؤشرات، ما يهم هنا أن كل وظيفة موارد بشرية بخصوصياتها، سياساتها الاجتماعية، الاختلالات التي قد تعاني منها، فهناك قطاعات تكون فيها معدلات التغيب كبيرة جدا في حين بعض القطاعات تكون ضعيفة وبالتالي المؤشرات لا تملك مرجعية موحدة وعنصر الحكم عليها هو الملاءمة والاستجابة لرهانات قيادة الأداء.

2- المؤشرات الخاصة بأداء العمليات

عموما مع نهاية سنوات الثمانينات تأثرت أنظمة تسيير المؤسسات بظهور ما يسمى بالإدارة بالعمليات حيث في الدول الأنجلوساكسونية ظهر مفهوم مؤشرات الأداء الأساسية (Key Performance Indicators) والتي استطاعت ترجمة أداء عمليات الموارد البشرية، هاته المؤشرات يتم تحديدها ومتابعتها من خبراء الوظيفة وهي تعبر على الجودة المحسوسة من الزبائن، حيث يسمح اتصالها تحسين وضوح الخدمات المقدمة. وكما رأينا من قبل فالعمليات تتجاوز مفهوم الوظائف أو الأقسام وهي تمثل مجموعة من العمليات المترابطة في سلسلة لها غايات محددة.

2-1 أنواع العمليات لوظيفة الموارد البشرية

في وظيفة الموارد البشرية لابد من التمييز بين عائلتين¹⁶⁴:

- **العمليات الوظيفية**: وهي متعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتكوين وتسيير المسار المهني، تسيير عمليات النقل، نظام الأجور... وهي تطمح لإعطاء مستوى خدمة تستجيب للطلبات الفردية.
- **العمليات العرضية**: وهي تشمل جميع تنظيم الموارد البشرية وهي تهتم بمجالات غايات إدارة الموارد البشرية: كإدارة الكفاءات، إدارة المواهب، إدارة الأداء.... ونتائج هذه العمليات جماعية تخدم مصالح المؤسسة وأثرها يتم قياسه على المدى الطويل.

2-2 أهمية مؤشرات أداء العمليات وضرورة تبنيها¹⁶⁵

- إن المؤشرات تعطي لنا عرض موضوعي لأداء العمليات، وتحليل الانحرافات أو الاختلالات مقارنة بالنتائج المرجوة أو مع أحسن مرجعية (تطبيق) في السوق، في حالة قيام وظيفة الموارد البشرية بإخراج عملية معينة من الضروري أن تحتفظ بنظام للرقابة عليها.

¹⁶⁴ - J. Imbert, *Op.cit*, p: 57.

¹⁶⁵ - *Ibid*, p: 58.

إن تبني مفهوم العمليات في وظيفة الموارد البشرية يزيد من فعاليتها وقدرتها على تسيير الواجهات مع العمليات الأخرى، كما تصبح أكثر مرونة واستجابة لتطلعات الزبائن كما تسمح مؤشرات أداء العمليات في تحقيق قيادة فعالة لها، كما تسمح بالتحكم في العمليات والدخول في مفهوم التحسين المستمر، وترتبط جودة هاته المؤشرات بجودة الأهداف المسطرة، فإذا كانت هاته الأخيرة قابلة للقياس واقعية ومخططة في الوقت، فليس من الصعب تحديد المؤشرات الموافقة. إن المؤشرات المستعملة لقياس أداء العملية يجب أن تكون ملائمة بالنسبة لغاية العملية وبالنسبة لاحتياجات زبائن العملية. هناك بعض المؤشرات يتم حسابها من طرف العملية وأخرى يتم الحصول عليها من طرف عمليات قيادة أو مساعدة أخرى وهو ما يستدعي توضيح مصدر هاته المؤشرات حتى يتم معرفة مختلف العلاقات مع العمليات الأخرى.

- التكنولوجيا الحديثة هي رهان حديث في يد وظيفة الموارد البشرية للرقابة على العمليات، فظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والانترنت والبوابات الإلكترونية التي تسمح وتسهل الدخول للمعلومات الفردية والجماعية يسهل عملية الاتصال وتبادل المعلومات.

- إن توزيع اقتسام المعلومات بجودة عالية بين فرق الموارد البشرية في المؤسسة يسهل من عملية قيادة العمليات العرضية.

- حسب حجم وخصائص كل مؤسسة مؤشر العملية يمكن أن يكون موضوع لوحة قيادة، أو الاعتماد على مؤشرات خاصة يتم دمجها في لوحات القيادة لإدارة الموارد البشرية.

2-3 بعض مؤشرات الأداء الخاصة بالعمليات

- الجدول رقم (30)، مثال عن بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات الوظيفية.

التوظيف	- المدة الإجمالية لعملية التوظيف، بالمهن، بالفئات المهنية.... - تكاليف عملية التوظيف المباشرة. - مدة دراسة واختبار المرشحين، - % المرشحين المحتفظ بهم، % المرشحين المقترحين. - عدد الذين تم توظيفهم والذين تجاوزوا فترة التجريب. - عدد الذين تم توظيفهم حسب أداؤهم، بعد س شهر من السنة. - عدد المرشحين حسب مصادر التوظيف (النقل الداخلي، الجامعة، الانترنت، مكاتب العمل) - % عدد الموظفين CDI, CDD. - نسب التنوع: % رجال، نساء، أقل من 30 سنة، مبتدئين، أجانب، معوقين تم توظيفهم. - % الاستقالات/ عدد حالات الخروج من المؤسسة.
التكوين	- % عدد عمليات التكوين التي تم تطبيقها وفقا للبرنامج. - % عدد أنشطة التكوين التي تم تقييمها بالمتابعة من طرف المتدربين، المديرين. - % عدد كبار السن المكونين. - % الموظفين الجدد المستفيدين من برامج متابعه للإدماج. - % عدد الموظفين المكونين على الجودة، الأمن. - % عدد HP¹⁶⁶ الذين خضعوا لعمليات التكوين للإدارة سابقا.
تسيير المسار المهني	- HP % المعرفة/ مجموع الكوادر. - % المساعدين (بالفئات المهنية) لديهم أقل من س سنة من الأقدمية في مناصبهم. - % المدراء الذين مصدرهم من المؤسسة (ترقية مثلا). - % الإحالات المتوقعة إلى الإحالات المطبقة فعلا. - % عدد عمليات النقل/ عدد التوظيفات.

- % دوران العمل ل: HP. - معدل الأقدمية للمديرين في وظائفهم وفي مؤسساتهم. - % العمال الراضون على تسيير المسار المهني وفرص التطوير والترقية. - % العمال الذين استفادوا من مقابلات حول مساهمهم المهني.	
- العدالة الداخلية: % عدد العاملين الذين يحصلون على أجر أقل، أعلمن عاملين في فريقهم. - التنافسية: % العمال الذين يحصلون على أجور أعلى، أقل، متوسط بالمقارنة مع أحسن المنافسين. - % العمال الذين لديهم أداء عالي والذين منحت لهم منح خاصة. - % العمال الراضون على نظام الأجور.	نظام الأجور

Source: Imbert. J, Op.cit, p : 59.

- الجدول رقم (31)، مثال عن بعض المؤشرات الخاصة بالعمليات العرضية.

- معدل تغطية الكفاءات الأساسية في المدى القصير والطويل. - % من ميزانية التكوين المخصصة لتطوير الكفاءات الإستراتيجية. - عدد معوضي (مستخلفي) الموظفين الذين كانوا كفاءات أساسية، نادرة وإستراتيجية. - مدة كسب كفاءات أساسية/ مدة توظيف أو التكوين في المؤسسة. - % الموظفين الذين وظفوا بناء على مرجع للكفاءات. - % أنشطة التكوين الخاصة بتطوير كفاءات معينة.	إدارة الكفاءات
- % الموظفون الذين لديهم أداء جيد/ عدد الموظفين. - % الموظفون الذين لديهم أداء غير كاف. - % مقابلات الخاصة بتقييم الأداء في السنة/ عدد الموظفين. - جودة المقابلات التي تم القيام بها. - معدل رضا الأجراء على طريقة تقييمهم. - عدد المديرين المدربين على المقابلة وتقييم العاملين. - % علاوات المؤسسة المخصصة للأداء الممتاز. - دوران العمال الذين قُيِّم أداؤهم بالجيد. - تنافسية نظام الأجور.	إدارة الأداء
- HP % المُعَرَّفُون/ مجموع الكوادر. - % الخبراء. - HP % الذين تم توظيفهم. - % الذين خضعوا لعملية تكوين. - % المواهب في التسويق، المالية، البحث الذين تم إحصاؤهم. - % المساعدين الذين يعتبرون كمواهب وتحصلوا سابقا على عملية تكوين. - HP % الذين تحصلوا سابقا على علاوات. - % الذين أدمجوا في برنامج استخلاف وتعويض المدراء.	إدارة المواهب

Source: Imbert. J, op.cit, p : 60.

3- المؤشرات الخاصة بخلق القيمة المضافة

إلى ما وراء المعطيات التسيير الاجتماعي وأداء العمليات، لابد من قياس أثر تطبيقات وأنشطة وظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة الكلية للمؤسسة، إن الحاجة للتحكم في آثار استثمارات وظيفة الموارد البشرية لا يجب أن يحجب مساهمة الوظيفة في المجالات الأخرى لخلق القيمة: الاجتماعية، الفكرية، إشباع الزبائن والأفراد.

كما رأينا سابقا فهناك علاقة تبادلية بين القيمة المادية (النتائج المالية) والقيمة غير المادية (المعارف التحفيز...) هذه العلاقة التكاملية أنشأت أهمية وظيفة الموارد البشرية باعتبارها الوظيفة الوحيدة التي بإمكانها الموازنة بين مختلف مجالات القيمة.

وتعتبر مساهمة وظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة الاقتصادية أكثر المجالات تساؤلا، حيث يرى مديرو وخبراء الوظيفة أنه من الصعب تقدير هاته المساهمة وأثر تطبيقاتها في تحقيق النتائج " إن اعتبار وظيفة الموارد البشرية كوظيفة مساعدة يصعب من تبني هذا المفهوم"، ولو تأخذ مثال عن وظيفة التسويق فنجد تقييم مساهمتها في النتائج الاقتصادية واضحا وسهلا كزيادة رقم الأعمال، لكن نلاحظ أن النتائج التسويقية مرتبط بعديد العوامل: كالخيار الاستراتيجي والتنظيمي للمؤسسة، القدرة على الإبداع والابتكار، جودة المنتجات، إشباع الأسواق، امتلاك الكفاءات والمواهب، تحفيز العمال... إن تحقيق كل نتيجة اقتصادية مرتبط بفعالية مختلف الأقسام كالبحث والتطوير، الإنتاج، الإدارة المالية، الشراء، الإمداد وبطبيعة الحال وظيفة الموارد البشرية.

3-1 خلق القيمة الاقتصادية

" إن الغاية من أي استثمار لوظيفة الموارد البشرية غايته النهائية تحقيق نتائج اقتصادية" "النتائج الاقتصادية الجيدة ضرورية لتحمل المؤسسة مسؤولياتها الاجتماعية"

لابد على مسؤولي الموارد البشرية أن يقتسموا نفس الانشغالات وهي أثر تطبيقات الموارد البشرية على النتيجة الاقتصادية وهي مهمة خاصة فيما يتعلق بتحقيق الرهانات الاستراتيجية والقرارات التي تؤثر بصفة مستديمة على الرأسمال البشري ونتائج المؤسسة، وفي إطار تحليل أثر تطبيق لوظيفة الموارد البشرية على نتيجة اقتصادية يجب أولا تحديد المعالم الأساسية التي تؤثر على هاته النتيجة المجال الزمني للتحليل¹⁶⁷:

- **عنصر (معالم) التأثير:** المؤسسة هي نظام معقد، عدد كبير من العوامل الاقتصادية والتنظيمية تؤثر في تحقيق النتائج، وهذا ما يجعل غالبا مسؤولي الموارد البشرية يتخلون على فكرة قياس مردودية تطبيق لوظيفة الموارد البشرية، ومن بين المتغيرات المهمة المؤثرة في النتيجة في وظيفة الموارد البشرية نجد مثلا: أثر برنامج التكوين على الإنتاجية، أثر برنامج التوظيف على رقم الأعمال، أثر برنامج العلاوات على إشباع الزبائن... لكن هذه الأخيرة لا تسمح لمسؤولي الموارد البشرية بتحقيق تحليل اقتصادي نظامي لكل تطبيق، فالتحليل الاقتصادي لا يتم إلا إذا تم اعتبار تطبيق وظيفة الموارد البشرية كطرف تأثير فاعل في النتائج وهذه المقاربة تتبع عدة أهداف وهي:

- الحكم على فائدة التطبيق محل التنفيذ (تكوين، توظيف...).
- مراقبة العائد على الاستثمار لهذا التطبيق.
- تكيف وتعديل التطبيق إذا كانت النتيجة غير مرضية.
- توجيه مهني وظيفة الموارد البشرية حول النتائج الاقتصادية.
- تحفيز وتشجيع فرق الموارد البشرية بتحسيسهم بالنتائج الاقتصادية لأفعالهم (وهي نقطة جد مهمة لمسؤولي الموارد البشرية، فهم يريدون أن يتم اعتبارهم كمسؤولين فاعلين في نتائج وأداء المؤسسة فهو باعث للفخر والقيمة وبالتالي الفعالية، رغم أنها قليلة المؤسسات التي تهتم بهذا الجانب).
- **المجال الزمني:** فأنثر بعض تطبيقات الموارد البشرية يتم قياسها مع مرور وقت معتبر، وتحليل المردودية يستدعي أخذ بعين الاعتبار المجال الزمني والذي يعتبر مهم لمشاهدة النتائج.
- مؤشرات خلق القيمة يمكن تطبيقها على مجموع وظائف الموارد البشرية: نظام الأجور، تسيير المسار المهني، التوظيف، التكوين.

- الجدول رقم (32): بعض المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والمردودية.

التكوين	% زيادة عدد مستندات الطلب المعالجة من طرف البائعين المكونين. - انخفاض عدد الانقطاعات للتشغيليين المكونين. - تحسين أجال الانجاز بعد التكوين في كيفية قيادة المشاريع. - انخفاض الحوادث، حوادث العمل، التوقيفات بسبب المرض بعد عملية تكوين حول الأمن.
نظام الأجور	- التحسن في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلاوات. - انخفاض مدة توظيف المواهب منذ عملية إعادة تقويم الأجور. - انخفاض دوران العمل للمدراء بعد وضع نظام خاص للعلاوات.
التوظيف	- أهداف الموازنة المحققة (رقم الأعمال، التطوير) مرتبطة بأجال التوظيف. - تحسين الأداءات المشاهدة مربوط بتحسين عملية التوظيف، نوعية المترشحين المختارين.
إدارة الأداء	- تحسين مؤشرات الإنتاجية منذ وضع أهداف خاصة بالعلاوات.
وضع نظام للخدمات الذاتية للموارد البشرية	- انخفاض عدد ساعات الطبع للمعلومات الإدارية (طلبات العطل، طلبات العمل، وصف عملية التكوين، العناوين....).

Source: Imbert. J, Op.cit, p : 70.

- حساب المردودية¹⁶⁸:

العائد على الاستثمار (ROI) هو مؤشر مالي والذي يحدد العائد على رأسمال المستثمر، حيث يمكن حسابه على عدة سنوات، كما يسمح لإدارة الموارد البشرية بتحليل مختلف الحلول التي تتوفر عليها والمفاضلة بينها، وتبرير نشاطها مع إقناع الإدارة بضرورة وأهمية التركيز على هذه الأنشطة، هاته الأداة هي أداة لاتخاذ القرار والمتابعة.

العائد على الاستثمار يبين كيف لاستثمار لوظيفة الموارد البشرية أن يولد عوائد إضافية (زيادة رقم الأعمال، زيادة القيمة المضافة) أو أن يكون خالفا للاقتصاد، هذا المؤشر لا يكون له أي معنى إذا لم يتم ربطه بالرهانات الإستراتيجية للمؤسسة، كما يبدو أكثر أهمية واستعمالا عند أنشطة إعادة التنظيم (إخراج عمليات لوظيفة الموارد البشرية، خلق وظائف جديدة) وعند الاستثمارات الهامة في إطار مشروع استراتيجي ويمكن أن نميز مستويين لتحليل هذا المؤشر:

- المستوى الأول لتحليل العائد على الاستثمار هو تخفيض التكاليف، كمثال عن ذلك وضع نظام الخدمة الذاتية للعمال، فبالإضافة إلى الفوائد التي يتم الحصول عليها في إطار تحسين الاتصال للموارد البشرية وموثوقية المعلومات، توزيع المعلومات، وعصرنه صورة المؤسسة، فمن الضروري حساب اقتصاد الوقت والتكاليف التي تم تخفيضها. كمثال توضيحي: شركة للاتصالات لديها 145000 عامل، وضعت نظام للخدمة الذاتية للموارد البشرية حيث: " في السابق كانت حوالي 1,2 مليون من طلبات عطل مكتوبة يتم معالجتها من طرف إدارة الموارد البشرية، وكل واحدة منها تستوجب في المعدل 2,8 نسخة معها مكالمات هاتفيتين" مع وضع هذا النظام هاته النفقات لم يعد هناك سبب لوجودها.

- المستوى الثاني للتحليل: إن كل مشروع للموارد البشرية يكون ضمن إطار خلق القيمة (تحسين الأداء، زيادة جودة الخدمات، جذب المواهب) حيث الأصل في النفقات المخصصة لهاته الاستثمارات مبني على تحسين الإنتاجية، حيث يقوم مدير الموارد البشرية ومراقب التسيير بتحديد وفحص القيمة الاقتصادية الأقرب للتأثير قبل وبعد القيام ببرنامج معين، حيث عملية التحليل يمكن أن تكون قصيرة أو مستمرة لعدة شهور، ولجعل الحساب أكثر موثوقية لابد من تحديد عناصر التأثير الأخرى، درجة تأثيرها وعلاقتها بالنتائج.

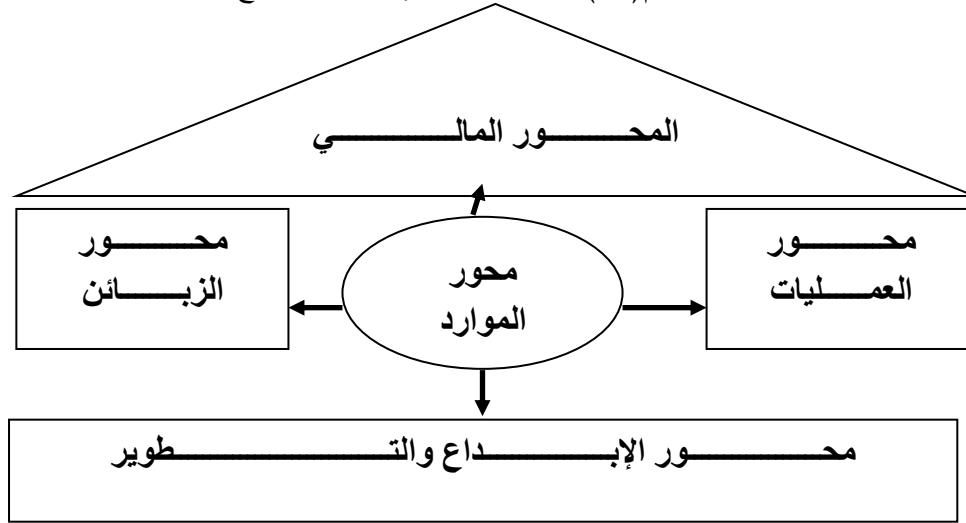
¹⁶⁸- J. Imbert, Op.cit, p: 71.

مثال: عن برنامج تكوين، يمكن تقييم بالكيلو دينار زيادة إنتاجية فريق البيع الذي تم تكوينه بملاحظة ارتفاع الهامش أو رقم الأعمال، فإذا كانت الزيادة في رقم الأعمال بعد التكوين هي 10000 كيلو دينار وتكاليف التكوين بلغت 2500 كيلو دينار فالربح هو 7500 كيلو دينار، والعائد على الاستثمار هو: 300%.

3-2 خلق القيمة الفكرية

في سنة (1997) قام كل من ليف إديسون، وميشال ملون بوضع مقاربة لتحسين تسيير العناصر المعنوية وبالأخصو العنصر البشري في مؤسسة سكانديا متعددة الجنسيات للتأمينات والخدمات المالية والتي مقرها هو في السويد، حيث حسب نموذجهم القيمة الكلية للمؤسسة تضم كل من القيمة المالية والقيمة الفكرية والتي تضم كل العناصر المعنوية للمؤسسة¹⁶⁹، كما اقترحا لوحة قيادة إستراتيجية مقسمة لخمس محاور متكاملة:

الشكل رقم(34): لوحات القيادة الإستراتيجية نموذج سكانديا.



Source: Imbert. J, Op.cit, p: 76.

حيث يضع هذا النموذج الفرد في قلب عملية خلق القيمة، حيث تم تخصيص محور الأفراد بعدة مؤشرات مرتبطة بكفاءة العمال والتزامهم، كما يدمج النموذج جزء يخص الأداء الاجتماعي.

بالنسبة للباحثين رأسمال الفكري مكوّن من عنصرين:

- رأسمال البشري: والذي يعتمد على مجموع الكفاءات، والمعارف وخبرات العمال.
- رأسمال الهيكلي: والذي يغطي الهياكل اللازمة، لدعم وتطوير رأسمال البشري، ويحتوي عدة عناصر كجودة وتوفر تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات، تنظيم دوران الكفاءات...
- يمثل أداة لقيادة الأداء المرتبطة بالماضي والحاضر والمستقبل، وتخص بالامتياز أهمية شبكة العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفيما يلي بعض مؤشرات النموذج:

- القيمة المضافة / العمال؛
- عدد المديرين (منهم عدد النساء)؛
- مصاريف التكوين لكل عامل؛
- مصاريف التطوير/ مصاريف الإدارية.

وحاليا نموذج أو مؤشر سكانديا وبطاقة الأداء المتوازن في الأعمال الحديثة تمثل النماذج، الأكثر تكاملا للقيادة الكلية للمؤسسة والتي خصت موقعا هاما للعنصر البشري.

¹⁶⁹- Naro. G, Op.cit, p: 63.

إن قياس أداء استثمارات الرأسمال الفكري والبشري يبقى من أهم رهانات المؤسسة، يمكننا قياس العائد والمردودية الاقتصادية لكل استثمار للموارد البشرية كلما سمحت الفرصة، واستعمال العائد على الاستثمار لقياس تطور الكفاءات أمر ضروري، إن إشكالية قياس العناصر اللامادية هي جديدة والتي تستدعي تكييف أدوات التسيير، وبالتالي مستقبلا نظريات تنظيمية جديدة ستظهر لتسهيل عملية التقييم.

إلى ما وراء مؤشرات المردودية وظيفة الموارد البشرية تضع عدة مقاييس كمية ونوعية لتقييم خلق القيمة الفكرية. وفيما يلي بعض المؤشرات الخاصة بخلق القيمة الفكرية¹⁷⁰:

- معدل تغطية الكفاءات الأساسية (الإستراتيجية).
- عدد العمال المكونين على الكفاءات الإستراتيجية/ عدد العمال الإجمالي.
- عدد المحترفين والخبراء/ عدد العمال الإجمالي.
- عدد مشاريع الإبداع المقدمة من طرف العمال والمطبعة.

3-3 - خلق القيمة الاجتماعية

إن المؤسسات اليوم تقوم بنشر تقارير حول أدائها الاجتماعي، ومؤشرات قياس الأداء الاجتماعي تتطلب أن تكون دقيقة، ونحن بصدد التعرض لأهم غايات هاته المؤشرات:

- **الأداء المالي:** نورتن وكابلن يقدران أن الأداء الاجتماعي يؤثر في الحاضر والمستقبل على قيمة البورصة للمؤسسة.
- **صورة المؤسسة:** حيث تغير هذه المؤشرات بوضوح على رغبة المؤسسة في تحسين أدائها الاجتماعي وحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، فالزبون والأطراف ذات المصلحة تكون لهم نظرة ايجابية على المؤسسة.
- **تحفيز الأفراد:** قيادة المشاريع الاجتماعية تزيد من الشعور بالفخر والانتماء والانجاز عند العمال ما يزيد من درجة تحفيزهم والتزامهم.

- **التنوع:** وهي منبع حقيقي لثروة وتكامل حقيقي في المؤسسة، حيث يسمح التنوع بتوسيع مصادر التوظيف، تجنب التمييز العنصري الداخلي المرتبط بالعمر، الجنس، العرق، المعاقين.

- **الاستخدامية:** وهي تمثل قدرة الأفراد على حماية عملهم في المؤسسة أو على مستوى سوق العمل، إن مفهوم التنمية المستدامة يدمج عنصر الحفاظ على صحة العمال والقدرة على الحفاظ على منصب عمل طول الحياة العملية، حيث عملية التكوين المهني وعمليات النقل التي تصاحب العامل في عمله تساعده في تعزيز استخدامية بالمعنى الواسع، حيث لا توجد مؤسسة يمكنها أن تضمن للعامل منصب شغل مدى الحياة ، إذن الأمر يتعلق بتطوير قدرات التعلم للعمال بغرض مواجهة التغيرات التنظيمية وانقطاع النشاط.

الجدول رقم (33): بعض المؤشرات في مجالات خلق القيمة الاجتماعية

مجال خلق القيمة الاقتصادية	بعض المؤشرات
النتيجة الاقتصادية	تطوير قيمة البورصة
جذب، وحفاظ على المواهب	تحسين صورة المستخدم عدد CV المستخدمة تنوع الفئة التي تم توظيفها دوران العمل
تحفيز العمال	مستوى التزام الأفراد
الاستخدامية	عدد العمال الذين يمتلكون الكفاءات المطلوبة في المؤسسة/ عدد العمال الإجمالي إدانة وتطوير كفاءات العمال

¹⁷⁰- ImbertJ, op.cit, p: 78.

عدد العمال الذين يمتلكون مستوى من الكفاءات الضروري لإيجاد عمل/ العدد الإجمالي للعمال.	

Source: Imbert J, Op.cit, p:80

3-4 قياس إشباع الزبائن والعمال

3-4-1 إرضاء الزبائن: لما يكون الزبائن مشبعون وأوفياء المؤسسة تكون لها القدرة على النجاح، إن تقنيات التحقيق هي المستعملة بشكل واسع من طرف المؤسسات لقياس إشباع زبائنهم الخارجيين.

إن معظم ممارسات وأنشطة وظيفة الموارد البشرية يكون لها أثر حول إشباع الزبائن: جودة اليد العاملة الموظفة، عمليات التكوين المبرمجة بغرض تحليل والاستجابة لرغبات وتوقعات الزبائن، الجزء المتغير من الأجور والمرتببط بدرجة إشباع الزبائن... الخ

إن ملاحظة انخفاض في مستوى إشباع الزبائن عادة ما تعطي مساحة لخلق والقيام بأنشطة للموارد البشرية مثلا تحسين الكفاءات وقدراتها التنظيمية بغرض تحسين مستوى الخدمة، تقليص أجال التسليم تحسين جودة المنتجات... كما أن وظيفة الموارد البشرية تسعى لإشباع رغبات زبائنهم الداخليين كالإدارة العامة والإدارات التشغيلية.

3-4-2 التزام العمال: وتظهر في قدرة المؤسسة على خلق شروط التحفيز والفعالية والتي تشجع العمال على الالتزام حول أنشطة المؤسسة وتقديم الأحسن.

بعض الدراسات مثل التي قام بها **Bergeron/ Jallette** بجامعة **Montréal** تمكنوا من توضيح أثر البيئة الاجتماعية على الإنتاجية والقدرة على الإبداع.

من أهم العوامل التي لا بد أن تركز عليها المؤسسة والتي من شأنها أن تزيد من التزام العمال نجد:

- اهتمام الإدارة بتحفيز الأفراد والفرق.
- القدرة على تطوير المسار المهني.
- الموازنة بين الحياة المهنية والخاصة.
- الاعتراف بالإنجاز.

كذلك فإن عامل القيادة يعتبر من العوامل الهامة في زيادة التزام العمال.

الجدول رقم (34): مثال عن بعض مؤشرات التزام العمال.

التسيير الاجتماعي	- عدد الصراعات السنوية التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتسييرها. - عدد أيام الإضراب في السنة. - التغيب.
الأداء	- دوران العمل الإرادي. - HP % الذين تم تجديدهم في المؤسسة. - % المسيرين في المؤسسة. - معدل استخدامية العمال. - % العمال الذين لم يستفيدوا من عملية تكوين لمدة x سنة. - % العاملين المستفيدين من الزيادة في الأجر، الترقية. - % العمال المستفيدين من محاورة سنوية. - % العمال الذين تم تكوينهم للقيادة leadership. - % العمال المكونين لاستعمال أدوات وظيفة الموارد البشرية.
خلق القيمة	- القيمة المضافة/ متوسط عدد العمال. - تكاليف دوران العمل. - تكاليف التغيب.

- تكاليف الصراعات، الإضرابات.	
- مستوى الإشباع فيما يخص نظام التقييم، الأجور.	
- مستوى إشباع الزبائن.	
- عدد اقتراحات الإبداع، التحسين من طرف العمال.	

Source: Imbert J, Op.cit, p:83

المبحث الثاني: مساهمة لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

نهدف في هذا المبحث إلى إعطاء حوصلة لما تمت دراسته ووضع الخطوط الرابطة بين مفهومي لوحات القيادة للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

أولاً ما يمكن ملاحظته فإن لوحات القيادة للموارد البشرية في المؤسسة هدفها الرئيسي هو قيادة الأداء الاجتماعي الداخلي واتصاله والتقرير عنه داخليا وخارجيا، وهي أداة مهتمة بوظيفة الموارد البشرية وبتسيير الموارد البشرية والعمال عموما في المؤسسة، وموضوع القياس هذا ليس ثابتا تحت عاملي الوقت والمكان (موقفي) أي أن لوحات القيادة للموارد البشرية هي إطار يتلاءم مع أهداف المؤسسة وغاياتها واستراتيجياتها وسياساتها ونشاطها وحجمها... وكما رأينا في الدراسات السابقة فإن عدة أعمال خاصة الحديثة منها اهتمت ببعد المسؤولية الاجتماعية في لوحات القيادة للموارد البشرية أو قياس فعالية وظيفة الموارد البشرية، كما أن حتى قبل الظهور الصريح لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فجال تسيير الموارد البشرية يتناول جوانب عدة من التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية وبالتالي كان هناك نظام قياس لذلك، فمثلا عملية التكوين موجودة قبل ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل صريح أكاديمي كبعد مهم في الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة سواء بمعنى أنها من الممارسات المسؤولة اتجاه العمال أو كعملية إستراتيجية لتطبيق استراتيجيات المؤسسة وأهدافها، فكما أنه يمكن أن نكون العمال على طرق البيع يمكن تكوينهم حول أساسيات وأبعاد مفهوم المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات المؤسسة حولها. فبالنظر إلى نظام القياس هو كوسائل الذي يأخذ شكل الوعاء الذي يوضع فيه، والوعاء هنا يمثل إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وغاياتها وهو موضوع القياس، ولوحات القيادة للموارد البشرية التي تدعم المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظرنا في هذه الأطروحة هي التي تكون مبنية بشكل متوازن ومحاولة الاستجابة لمختلف حاجات الأطراف ذات المصلحة، وهذا طبقا لنموذج العلاقة بين الأداء الاجتماعي الداخلي ونجاح المؤسسة واستدامتها والذي سنراه في الشكل اللاحق.

وقبل ذلك سنعرض أهم مؤشرات الموارد البشرية التي من المفروض أن تساعد في تدعيم وقيادة الأداء الاجتماعي الداخلي في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية وذلك وفقا لتقارير بعض المؤسسات على المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وبعض الأعمال المؤسسية كالميزانية الاجتماعية ومنظمة التقرير العالمي (GRI).

* تذكير لنقاط مهمة تناولناها في الفصول والمباحث السابقة:

لوحات القيادة ومراقبة التسيير عموما فيما رأينا في الفصل الأول برهانات مراقبة التسيير وقيادة الأداء في ظل المسؤولية الاجتماعية تكمن في مساعدة المؤسسات في تجسيد مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الواقع وترجمته إلى استراتيجيات وأهداف والتي تستدعي بالضرورة نظام قياس أداء موافق لذلك.

لكن هذه الخطوة حسب الباحثين حتى في الدول المتطورة لازالت غير متطورة وما بالك في الدول غير المتطورة أو النامية، حيث حتى أنظمة قياس الأداء الكلية واستعمال المؤشرات النوعية لقيادة الأداء غير متطور كذلك. ومع ذلك فهذا لا يمنع القياس على الممارسات الحالية لإلقاء الضوء على ما سيحدث في حال تبنت المؤسسة المسؤولية الاجتماعية، كمثال: المؤسسة التي توضح أو تضع نمودجا لعلاقات سبب- تأثير لأنشطتها وعملياتها لتسيير الموارد البشرية تكون أكثر استعدادا لتبني نفس المقاربات لأنشطة تسيير الموارد البشرية المسؤول اجتماعيا، كما أن كثير من المقاييس التي تدعيم الأبعاد الثلاث للأداء موجودة مسبقا في الدراسات السابقة لتسيير الموارد البشرية ولوحات القيادة للموارد البشرية.

أيضا فليس كل المؤسسات تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصفة رسمية، وليس كل مؤسسة تتبنى المسؤولية الاجتماعية بصفة رسمية لها إستراتيجية وأهداف صارمة في المجال، كما أن عمق تبني المسؤولية الاجتماعية من المؤسسات يختلف من مؤسسة لأخرى، ناهيك عن تعريف المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يمكن أن يختلف من مؤسسة لأخرى، أيضا هناك ملمح مهم أيضا وهو أن ليس كل مؤسسة تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية معناها أنها مسؤولة اجتماعيا وليس كل مؤسسة لا تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا تتبنى ممارسات أخلاقية ومسؤولة اجتماعيا، ومع ذلك فتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل رسمي مع قائدين بقيم جيدة يخلق نتائج أحسن بكثير. على كل في الواقع الجزائري والدول النامية بصفة عامة فتبني المسؤولية الاجتماعية بشكل رسمي لازال فنيا ويقتصر على بعض المؤسسات الكبيرة جدا فقط، ومع ذلك فاختبار مسؤولية المؤسسة الجزائرية أو تبنيها لوحات ومؤشرات تدعم هذه المسؤولية الاجتماعية ليس واقفا على تبنيها الفعلي للمسؤولية الاجتماعية (رغم محورية هذا الأمر) حيث كالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال ومؤشراتها يمكن اختبارها باستقصاء كيفية تسيير الموارد البشرية وأهم المؤشرات المستعملة... ونفس الشيء سيتم محاولة القيام به مع الأبعاد الأخرى وفق ما يجيب على إشكالية الدراسة وأهدافها.

المفهوم الذي تبنيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في هذه الأطروحة هو أن المؤسسة تكون مسؤولة اجتماعيا أو تؤدي وتساهم بشكل جيد اتجاه المجتمع لما تكون تؤدي جيدا من الناحية الاقتصادية ولها تسيير بجودة عالية كما تأديتها الاقتصادية والتسييرية الجيدة التي لها فروع كثيرة هي التي ستسمح لها فيما بعد في التفكير في القيام بمساهمات أخرى للمجتمع كالعامل الخيري والتطوعي وتعزيز الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا كما أن هذا الأداء الاقتصادي الجيد وجوده التسيير يسمح لها أيضا بتأدية احتياجات وحقوق أطرافها ذات المصلحة بشكل كفؤ أيضا تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا لما تؤدي جيدا اتجاه البيئة الطبيعية بالاستهلاك العقلاني للموارد والطاقة والسهر على بناء استراتيجيات وسلسلة قيمة تراعي حماية البيئة وتقلل من مخرجاتها السلبية على الأمد البعيد وذلك خصوصا بتدعيم الإبداع والابتكار البيئي في المؤسسة أيضا تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا لما يكون أداؤها الاجتماعي الداخلي والخارجي كفؤ ويحترم القوانين والأخلاقيات، فالأداء الاجتماعي الداخلي يكون بالاهتمام برفاهية وعافية العمال والاستجابة لحاجياتهم والتفكير في آثار قرارات المؤسسة ليس فقط على نفسياتهم وشعورهم وسلوكهم ولكن أيضا على عائلاتهم والمجتمع ككل والاقتصاد الوطني أيضا، أيضا يشمل الأداء الاجتماعي الداخلي كما هو في هذه الأطروحة كيفية تسيير العمال لتحقيق أبعاد الأداء الأخرى وتعزيز مساهمة العمال في برامج المسؤولية الاجتماعية والاستثمار فيهم لتحسين تحقيق أهدافها وكذا الاستفادة من الآثار الايجابية لتبني المسؤولية الاجتماعية على سلوك وشعور العمال ما ينعكس إيجابا على جوانب الأداء الأخرى ويعزز هذا الجانب من الأداء بالاستفادة من تطور آليات ونظريات تسيير الموارد البشرية الموجودة ووظائفها أما الأداء الاجتماعي الخارجي فيتركز في مساهمات المؤسسة في المجتمع المحلي وبناء علاقات قوية مع الموردين والموزعين وكذا الاستجابة لرغبات المستهلك بطريقة أخلاقية ومسؤولة.

هذه الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها وبيئتها وعدة ظروف موقفية أخرى. هناك تصورات مختلفة لترجمة هذه الأبعاد من الأداء وعلاقاتها بعضها ببعض، فهناك من يجعل الأداء الاقتصادي غاية نهائية والأبعاد الأخرى: البيئي، الاجتماعي الداخلي والخارجي تابعان له، حيث يبقى دائما هدف المؤسسة هو تحقيق الأداء الاقتصادي مع الاستفادة وأخذ بعين الاعتبار للاعتبارات والقيود الاجتماعية، وهناك من يأخذ نموذجا تفاعليا بين الأبعاد الثلاث للأداء بحيث كل بعد يمثل قطبا مهما من الأداء وغاية أيضا.

في الحقيقة وكما رأينا فيما سبق فالممارسات المسؤولة اجتماعيا لا بد أن تكون مضبوطة بقيم معينة، كعدم التبذير واتخاذ قرارات أخلاقية وعقلانية، فمثلا الكثير يتساهل في تطبيق إجراءات المؤسسة أو قانونها الداخلي كنوع من الليونة مع العمال أو المستهلك ونفس الشيء للقوانين الأخرى في حين هذا يضر كثيرا بمبدأ العدالة والمساواة كما يشوه حتى صورة المؤسسة،

فأن تكون مسؤولاً اجتماعياً يستدعي قرارات صارمة ومدروسة بعناية، ولهذا فوجود **قائدين** هو أمر مهم في تطبيق وتطوير هذه القيم الحيوية، كما أن عملية التغيير هي عملية صعبة ومعقدة ولابد في التفكير طويلاً في آثارها الطويلة الأمد، فأى قرار أو استثمار في المسؤولية الاجتماعية لابد أن يكون مدروساً واستراتيجياً، بحيث لا يؤثر على توازن المؤسسة واستدامتها، وفي نفس الوقت المؤسسة لابد أن يكون لها ذلك الانشغال الدائم لتحسين مختلف أبعاد أدائها، فربما ضحينا ببعض أدائنا المالي أو أرباحنا من أجل أن يكون عمالنا راضين أو لكي نقدم مساهمات للمجتمع أو لنحسن خدماتنا للمستهلك، هذه القرارات الصعبة والإستراتيجية لابد أن يتم اتخاذها بطريقة مدروسة بدقة وتوقع لآثارها القصيرة والطويلة المدى، كما يجب أن نمزج ونوازن بين الدوافع لمثل هذه القرارات حيث أن نفعها بدوافع أخلاقية هو أمر مهم ولكن أيضاً لا بد أن مثلاً أن نفكر في تأثيرنا على المؤسسات الأخرى وجعلها تسير مسارنا كما أن التفكير في الآثار النفسية والاقتصادية الإيجابية للمؤسسة وللأطراف ذات المصلحة أمر مهم أيضاً. وتكمن أهمية القياس في هذه العملية المعقدة واستعمال المؤشرات الكمية والنوعية في كونها تسمح لنا بالتخلي دائماً بالعقلية التسييرية (التفكير في النتائج) كما أنها تسمح لنا بمتابعة خططنا وتعديلها والتحكم فيها وتحسينها باستمرار، حقيقة هناك من يجعل برامج المسؤولية الاجتماعية خارج سلسلة القيمة كما كنا نشرح ويكتفي باقتطاع جزء من الأرباح في نهاية السنة وتخصيصها لاحتياجات معينة للمؤسسة لمساهماتها اتجاه المجتمع والأطراف ذات المصلحة، ورغم أن هذه الطريقة أقل خطورة فإن الطريقة الأكثر مهنية وجدية في تبني المسؤولية الاجتماعية هو البحث الصعب والمستمر على إدخال شيئاً فشيئاً لتصور المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية بنشاطها وسلسلتها في خلق القيمة، وهذا من شأنه أن ينجح في نجاح المؤسسة على المدى البعيد ويزيد في عمرها لأن مثلاً العوائق البيئية ومستجدياتها يمكن أن يشكل مخاطر قوية قد تؤدي لزوال المؤسسة كما أن استشراف المؤسسة للمستقبل والتفكير في نتائج أنشطتها عن البيئة مثلاً قد يمنحها مزايا تنافسية كبيرة... ومع أن الأهمية المعطاة في برامج المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة هي بدرجة أكبر للقضايا البيئية أو بعض الأعمال الخيرية أو المستهلك مقارنات العمال الذين كما رأينا سابقاً فإن مؤشرات سعادة العمال وعلاقتهم بمؤسستهم تزداد سوءاً. ومع أننا نتعرض في هذه الأطروحة لهذا الجانب وأهمية القياس في تحسين الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة ومسؤوليتها اتجاه العمال، ومع أننا نعلم أن المسؤولية الاجتماعية لا تشمل طرفاً واحداً ذات مصلحة وهم العمال ولكن أيضاً الملاك والمستهلكون والبيئة والمجتمع المحلي، وأن هؤلاء العمال يتم تسييرهم بعمليات واستراتيجيات وتحت إشراف وظيفة الموارد البشرية والوظائف الأخرى بقيادة الإدارة العامة فنظام القياس كما سنراه في دراسة (Neely) لا يشمل فقط ما يريده العمال ولكن أيضاً مساهمات وما نريده أيضاً من العمال وبهذا نغطي نظام القياس من وجهيه.

فالأمر الرئيسي الذي تغير مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو **إستراتيجية المؤسسة وأهدافها العامة** وفلسفتها في علاقتها مع أطرافها ذات المصلحة الأمر الذي سينعكس على الوظائف الأخرى، واهتمامنا في الأطروحة انصب على الأداء الاجتماعي الداخلي في ظل المسؤولية الاجتماعية ودور وظيفة الموارد البشرية، ورأينا أن الأمر يتعلق بكيفية تسيير الموارد البشرية فردياً وجماعياً لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة درسناه من خلال هيكل نظري من ثلاثة أجزاء وهذا اعتماداً أساساً على دراسات كل من (Ulrich (2015), Le Louran (2008), Neely (2010), Paauwe, J. (2004) الجزء الأول متعلق بالعمليات وأنشطة تسيير الموارد البشرية، الجزء الثاني هو التأثير على الأفراد فردياً وجماعياً ويُترجم ذلك في مشاعر العمال والذي بدوره يؤثر على سلوكياتهم الظاهرة، الجزء الثالث هو التأثير على نتائج المؤسسة وتحقيقها أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها ونجاحها على الأمد الطويل. هذا الإطار يمكن استخدامه كإطار أيضاً لتبني المسؤولية الاجتماعية في بعد تسيير الموارد البشرية.

وهذا يترجم حسب Neely من وجهة الأطراف ذات المصلحة بفهم: ما يحتاجه العمال؟ وبماذا يجب أن يساهم العمال؟

الأداء الاجتماعي الداخلي يمكن فهمه من خلال المحاور التالية:

من خلال:

* دور وظيفة الموارد البشرية بآلياتها ووظائفها في تطبيق استراتيجيات المؤسسة لمسؤوليتها اتجاه العمال أو لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية الأخرى من خلال التسيير الجيد للعمال.

* أثر هذه الأنشطة والوظائف في تعزيز مساهمة العمال في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتأثير هذه الأخيرة على شعورهم وسلوكهم: حيث رأينا أن العمال محرك أساسي في تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية وتحفيزهم لذلك إشراكهم أمر جوهري في نجاح إستراتيجية المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية، كما رأينا أن تبني المسؤولية الاجتماعية واتصالها الجيد يعزز من تحسين المشاعر الايجابية للعمال اتجاه مؤسستهم والذي يؤدي إلى تحسن سلوكهم في العمل. كما أن هذه الأنشطة والوظائف تؤثر إيجابا على مشاعر العمال كالرضا الوظيفي وتحفيز العمال وتحسين البيئة الاجتماعية وتعبئة العمال.

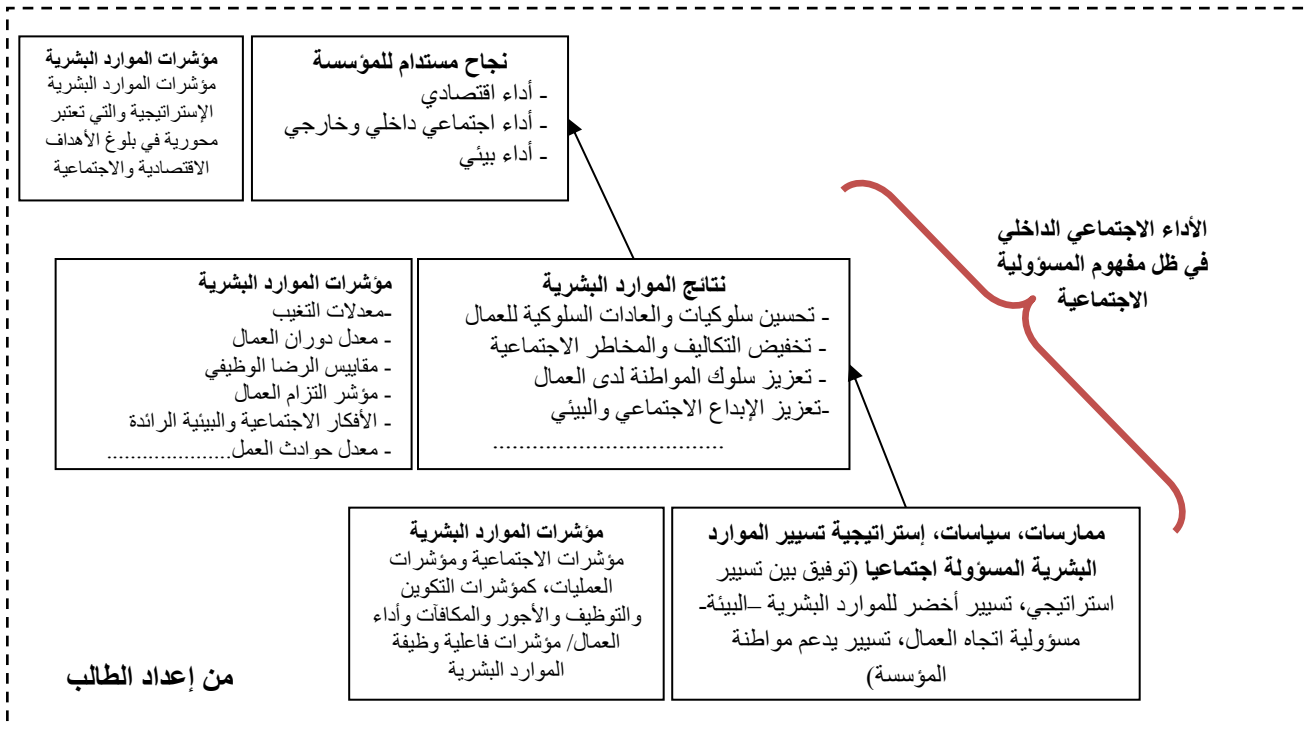
* أثر مشاعر وسلوك العمال الايجابية هذه على نجاح المؤسسة وتحسين أدائها بمختلف أبعاده وخلق القيمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الأول: الأداء الاجتماعي الداخلي كوسيط بين مساهمة لوحات القيادة للموارد البشرية ومؤشراتها في تدعيم المسؤولية الاجتماعية

تشير مختلف الدراسات أن الهدف الرئيسي من استعمال لوحات القيادة ومؤشرات الأداء هو تحسين عملية التسيير والمساعدة في اتخاذ القرار من أجل بلوغ أهداف المؤسسة بفعالية وفاعلية وتحقيق الأثر المطلوب، أي بصيغة أخرى هدفها هو قيادة الأداء وتقييمه واتصاله والتقرير عنه، ونفس الشأن بالنسبة للوحات القيادة للموارد البشرية ومؤشرات الموارد البشرية فهدفها هو قيادة الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة والذي هو موضوع القياس، والذي يشمل كما قلنا تسيير الموارد البشرية بممارساتهما وعملياتهما وتأثيرها على سلوك العمال وعاداتهم السلوكية وتكاليف الاجتماعية، فهذا الأداء الاجتماعي الداخلي يؤثر بعدها على الأداء الشامل للمؤسسة كما رأينا في نماذج علاقة الأداء الاجتماعي الداخلي بالأداء الاقتصادي للمؤسسة ونجاحها، أما في ظل المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل فإن الأداء الاجتماعي الداخلي وتسيير الموارد البشرية يتعزز أكثر، وهو إضافة هامة للتسيير الكفء للموارد البشرية وتعزيز أدوارها كشريك أعمال، وحمية للمؤسسات في المستقبل.

يصبح لدينا نموذج جديد لعلاقة الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة والذي نستخلصه من المباحث السابقة، وهو

كما يلي:



المؤشرات المستعملة في النموذج أمثلة مقترحة فقط ولا تمثل كل المؤشرات النهائية التي سنراها بعد تحليل الدراسات السابقة ومختلف تقارير المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

نركز أكثر في دراستنا على **العمال كموضوع للمسؤولية الاجتماعية**، كون كل المؤسسات لها أدائها الاجتماعي الداخلي في هذه الجزئية سواء تتبنى المسؤولية الاجتماعية أم لا، ونركز على الممارسات التالية:

- التنوع، الأقليات والمؤشرات المتعلقة بها،
- التوظيف والمؤشرات المتعلقة به،
- الصحة والسلامة المهنية،
- التوفيق بين الحياة والعمل والمؤشرات المتعلقة به،
- التكوين والمؤشرات المتعلقة به،
- نظام الأجور والمكافآت والمؤشرات المتعلقة به،

.....

هذه الأنشطة والعمليات والتي تتعلق **بفاعلية وظيفة الموارد البشرية** تتعلق أيضا بالقدرات التي نريدها من الأمام واستراتيجيات تسيير الموارد البشرية، كما يجب معرفة **مخرجات من مشاعر وسلوك العمال**، وعلاقتها بخلق القيمة، نفس المجالات دائما تتكرر كما نلاحظ.

هذه المؤشرات كلها لها أدبيات جيدة في دراسات قياس الموارد البشرية والرأسمال البشري للمؤسسة. مع هذا لا يعني إهمال مؤشرات التي تدعم مساهمة تسيير الموارد البشرية في تدعيم الأداء البيئي والاجتماعي الخارجي، حيث كل مؤسسة يمكنها أن تطور مؤشرات موارد بشرية تدعم هذين الجانبين من الأداء بحسب نشاطها وظروفها الموقفية. هناك أيضا مؤشرات للموارد البشرية لها علاقة مباشرة بالأداء الاقتصادي حيث يمكن قياسها بما يعرف بالعائد على الاستثمار في الموارد البشرية حيث يتم تحسين الأداء الاقتصادي من عدة أوجه كتحسين العلاقة مع المستهلكين، تخفيض التكاليف وزيادة العوائد، وهناك طرق لحساب العائد على الاستثمار إلا أنها معقدة لأنه ليس من السهل عزل آثار أنشطة الموارد البشرية على الأداء الاقتصادي. كما أنه تجدر الإشارة أن من الجيد أن يكون الأداء الاقتصادي للمؤسسة جيدا إذ لا يمكن أن تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا إذا لا تؤدي بشكل جيد اقتصاديا، لكن الجديد أن هذه المؤشرات الاجتماعية الداخلية الجديدة أو بعضها أصبح ليس مهما فقط إدراك أهميتها لتدعيم الأداء الاقتصادي ولكن أصبحت **مهمة بحد ذاتها**، فمثلا صحيح أن معدل حوادث عمل منخفض مهم للمؤسسة من الناحية الاقتصادية ولكن مع المسؤولية الاجتماعية فالمعدل بحد ذاته معزولا عن آثاره الاقتصادية هو مهم للغاية لأننا نتعامل مع إنسان، أيضا ننظر أبعد من الحدود الاقتصادية الضيقة إلى الآثار على المجتمع على العامل كشخص على عائلته...وهنا نحن مع إمساك العصا من الوسط ومحاولة بلوغ التوازن بين مختلف أبعاد الأداء. مثال آخر تسريح العمال فربما يكون من الفائدة الاقتصادية والإستراتيجية تسريح بعض العمال ولكن هذا يكون لها آثار سلبية على المؤشرات الاجتماعية الخاصة بالعمال غير مسرحين كما أن العملية لها أثر سلبي على الأداء الاجتماعي الخارجي للمؤسسة رغم صعوبة وعدم وجود آليات لقياسه لحد الآن، فالمؤسسة يجب دائما أن تبحث عن التوازن.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت بعد المسؤولية الاجتماعية في لوحات القيادة للموارد البشرية

توجهنا في هذه الأطروحة هو أن يتم تبني التسيير المسؤول للموارد البشرية كما رأينا ليس فقط كإضافة بعض الجوانب لتسيير الموارد البشرية، ولكن كمقاربة جديدة شاملة لتسيير الموارد البشرية تأخذ من تطور نظريات تسيير الموارد البشرية وتوسع لاجتذاب نقائصها وتعزيز تحديات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وأخلاقيات الأعمال، أيضا كما

أشرنا فيما سبق فالمسؤولية الاجتماعية في هذه الأطروحة هي مفهوم يشمل النظرة الاقتصادية التقليدية للمؤسسة ويوسعها لتشمل الأبعاد الأخرى للأداء بحيث لا بد أن تكون في جوهر تسيير المؤسسة وثقافتها وأهدافها العامة وسلسلتها لخلق القيمة. المؤسسة والتزام الإدارة محرك رئيسي لجعل المسؤولية الاجتماعية ثقافة في عالم الأعمال والمال ولكن ليست المحرك الوحيد، فالعمال والنقابات والمنظمات غير الحكومية والمستهلك والموردون والدولة والمجتمع المحلي والمواطن كلهم محركات لا بد أن تضع حجر في هذا البناء.

على كل هذه النظرة للمسؤولية الاجتماعية وبالتالي لتسيير الموارد البشرية يجعلنا لما نتكلم على لوحات القيادة للموارد البشرية والمقاييس التي تدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا تقتصر فقط كما في بعض الدراسات على بعض القضايا الذي لها تأثير واضح على المجتمع، فكما يرى (Freeman) فكل أنشطة الموارد البشرية لها تأثير على المجتمع، وبالتالي مثلاً عدم القيام بالأنشطة الإدارية مثلاً بطريقة فاعلة، يولد تكاليف إضافية للمؤسسة والتي تؤثر على أدائها الاقتصادي والذي قد يؤدي مثلاً الضغط على التكاليف بإجراءات مجحفة في حق طرف مصلحة معين عادة يكون العمال، هذه الحيثية مثلاً لدى بعض الباحثين تصنف ضمن خانة تخرج عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن نحن نرى أي نشاط أو تسيير يؤدي للإضرار بالعمال في نتائجه أو المجتمع أو أي طرف ذات المصلحة نوع من المسؤولية لا بد من تحملها. وانطلاقاً من هذا فلوحات القيادة للموارد البشرية التي تدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي لوحات قيادة تدعم الأداء بأبعاده المختلفة وتشمل مقاربات لوحات القيادة التي تهتم فقط بتحسين الأداء الاقتصادي كمختلف المقاربات التي رأيناها من قبل، ولكنها أيضاً مبنية على فرضية وجود وضرورة بحث علاقة الأداء الاجتماعي ونجاح المنظمة كما رأينا في مختلف نماذج العلاقة بين الأداء الاجتماعي ونجاح المنظمة السابقة كما تبحث عن التوازن الحقيقي.

قبل تناول الدراسات التي اهتمت بتبني لوحات القيادة للموارد البشرية في ظل مدخل ينظر للعمال كطرف ذات مصلحة رئيسي أو تأخذ بعين الاعتبار نظرة متوازنة وشاملة للأداء نعرض للمطلب الموالي تعليقاً موجزاً على ما جاء في المبحث السابق على كيفية مساهمة لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية والذي هناك بعض النماذج التي أشارت إليه بشكل مباشر وهو نموذج Imbert أو بشكل غير مباشر.

المطلب الثالث: تعليق موجز على مساهمة الأعمال السابقة في لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية.

إذا نظرنا للنماذج المختلفة في لوحات القيادة للموارد البشرية ومؤشراتها فندرك أن أغلبها يهتم بفاعلية وظيفية الموارد البشرية أو علاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء الاقتصادي، وضمن هذا المحور فالدراسات اهتمت بمؤشرات يمكن أن تساهم في نفس الوقت في الأداء الاجتماعي الداخلي والأداء الاقتصادي ولكنها لا تجعل الأداء الاجتماعي غاية بحد ذاته أو تقيس نتائجه (هذا موجود لحد ما في الأعمال المؤسساتية كالميزانية الاجتماعية وننتقل له فيما بعد)، مع ذلك فإن مختلف النماذج تهتم **بسلوك العمال وكفاءاتهم ومشاعرهم** كمؤشرات نتائج وسيطية لبلوغ أهداف المنظمة، **فمؤشرات الموارد البشرية تساعدنا فعلاً** إن أردنا الحكم على مشاكل العمال والاستجابة لاحتياجاتهم. كما تسمح لنا من جهة أخرى بترقية كفاءات العمال ومساهماتهم في نجاح المؤسسة الاقتصادي، فنموذج Imbert كما أشرنا يشير مباشرة ورغم فصله بين ما هو مسؤولية اجتماعية وأداء اجتماعي داخلي إلى أبعاد مهمة **كبعد إشباع العمال وبعد خلق القيمة الاجتماعية** والتي سنعتمد عليها في الاستبيان والدراسة التطبيقية.

وستشرح باختصار كيف أن لنماذج لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية التي تطرقنا لها سابقاً أن تدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

- 1- توفر نمودجا هاما ولو من النظرة الداخلية للمؤسسة لتطوير مؤشرات الأداء المدعمة للمسؤولية الاجتماعية.
- 2- تتناول كثير من المؤشرات الاجتماعية المهمة لتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة خصوصاً في بعد العمال

3- تسمح بشتغيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية ونقله لسلسة القيمة للمؤسسة (من منطق التقرير إلى منطق التسيير) ولكن من بعض عيوبها:

1- تتبناها المؤسسة فقط في حال رأت أنها مهمة لتحقيق نتائج اقتصادية (المؤشرات الاجتماعية ليست غايات بحد ذاتها)

2- لا يتم ربط مؤشرات لوحات القيادة في النماذج السابقة بخلق القيمة الاجتماعية أو تخفيض المخرجات الاجتماعية السلبية واستدامة تسيير الموارد البشرية على المدى الطويل

3- لا تشجع المؤسسات الأخرى على تقليد هذه الممارسات وجعلها ثقافة أعمال

4- رغم الأهمية الاقتصادية لهذه المؤشرات فصعوبة ربطها بالأداء الاقتصادي أحيانا، أو عدم تطور آليات تسيير الموارد البشرية يجعل كثير من المؤسسات يعزف عنها ما يشكل اختلالات اقتصادية واجتماعية معتبرة.

في الحقيقة فنماذج لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية التي تناولناها مهياة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتدعيم مختلف جوانب الأداء، فمثلا (Ulrich) تحدث عن عدة أطراف ذات مصلحة لوظيفة الموارد البشرية وبناء المؤشرات والتحليلات الملائمة لمختلف هذه الأطراف، لوحات القيادة الاجتماعية في فرنسا في نموذج (Imbert) و (Iouran) تكلموا عن عدة مؤشرات تقيس الأداء الاجتماعي الداخلي ومن شأنها أن تسمح لنا بقياس مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها في مختلف أبعادها، أيضا وبتعديلات بسيطة تسمح بربط مؤشرات تسيير الموارد البشرية مع الأبعاد الأخرى للأداء كالبعد البيئي الخارجي مثلا: عدد الابتكارات البيئية، ميزانية التكوين عن المسؤولية الاجتماعية، نسبة المكافآت للابتكارات البيئية، نسبة الطاقة المحتقظة للعامل الواحد... والمجتمع الخارجي: عدد ساعات العمل التطوعي، عدد العمال الذين استفادوا من إعانات عائلية... وهكذا... نركز في أطروحتنا أكثر على مؤشرات المسؤولية اتجاه العمال مع عدم إهمال الأبعاد الأخرى كالمجتمع بمعناه الواسع والملوك. وسنقوم بتعزيز المؤشرات التي رأيناها في النماذج السابقة بنماذج الأعمال المؤسساتية والتقارير في الميدان ودراسة إضافية ل: Neely

المطلب الرابع: قياس الموارد البشرية، أبعاده في بعض الأعمال المؤسساتية والتقارير

هذه المؤشرات للموارد البشرية وأبعاد الأداء التي سنتناولها تبين أهم المجالات التي يتم قياسها في أدبيات المسؤولية الاجتماعية والمساءلة الاجتماعية.

الفرع الأول: مؤشرات الموارد البشرية في الميزانية الاجتماعية

كما قلنا سابقا فإن ظهور هذه الأداة في فرنسا كانت من أجل تعزيز الحوار الاجتماعي بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين، كما تسمح للدولة بمؤسساتها كمفتشية العمل بمتابعة المؤشرات الاجتماعية للمؤسسات وإعداد الإحصائيات المناسبة وتبني القوانين والاستراتيجيات المناسبة، كما أن الإعداد الدوري للمؤسسة لهذه التقارير يجعلها أكثر وعيا بأدائها الاجتماعي وفي الجدول الموالي نذكر بعض المؤشرات التي على المؤسسة نشرها في ميزانيتها الاجتماعية:

الجدول رقم (35): عينة من المؤشرات الموارد البشرية في الميزانية الاجتماعية.

1.1 اليد العاملة	- العدد الإجمالي للعمال في 12/31 - عدد العمال الدائمين عدد العمال الأساسيين مع عقود محدودة المدة متوسط عدد العمل في الشهر للسنة الجارية توزيع العمل حسب الجنس في 12/31 توزيع العمال حسب العمر في 12/31 توزيع العمال حسب الأقدمية في 12/31 توزيع العمال حسب الجنسية في 12/31	1. العمل

الفصل الثالث: لوحات القيادة للموارد البشرية كأداة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

توزيع العمال حسب هيكل التأهيل والخبرة في 12/31		
عدد العمال الذين ينتمون لمؤسسات خارجية عدد المترشحين (مدارس، جامعات...) متوسط العمال الشهري للعمال المؤقتين المدة المتوسطة للعقود المؤقتة	2-1 العمال الخارجيون	
عدد التعيينات بعقود عمل لمدة غير محددة عدد التعيينات بعقود عمل لمدة محددة (بما فيها عدد العقود للعمال الموسميون) عدد التعيينات للعمال الذين هم أقل من 25 سنة	3-1 التعيينات	
عدد إجمالي لعمليات ترك العمل عدد الاستقالات عدد عمليات التسريح بدوافع اقتصادية، التقاعد، قبل التقاعد (التقاعد المبكر) عدد عمليات التسريح لدوافع وأسباب أخرى عدد نهايات عقود العمل المحدد المدة عدد عمليات ترك العمل أثناء فترة التجريب عدد عمليات التحويلات للعمال من مؤسسة لأخرى عدد عمليات ترك العمل الإرادية للتقاعد أو التقاعد المبكر عدد حالات الوفاة	4-1 ترك العمل	
عدد الأجراء (العمال) الذين تم ترقيتهم في السنة الجارية	5-1 الترقيات	
عدد العمال المحولين إلى البطالة الجزئية (البطالة التقنية) في السنة الحالية عدد العمال المحولين للبطالة التقنية المؤمنون، وغير المؤمنون. عدد العمال المحولين للبطالة لظروف جوية أو كوارث طبيعية	6-1 البطالة	
عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة في 3/31 للسنة الحالية عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة جراء حوادث العمل	7-1 ذوي الاحتياجات الخاصة	
عدد أيام التغيب عدد أيام العمل النظرية عدد أيام التغيب بدافع المرض توزيع أيام التغيب بدافع المرض حسب مدتها عدد أيام التغيب بدافع حوادث العمل أو الانتقال للعمل أو إلى مرافق العمل عدد أيام التغيب بسبب الأمومة عدد أيام التغيب بسبب إجازات مسموحة ومصريح لها (التظاهرات العائلية، العطل الخاصة مثلا بالنساء...) عدد أيام التغيب لأسباب أخرى	8-1 التغيب	
اختيار مؤشرين من المجموعتين الموالتين : النسبة بين الكتلة الأجرية السنوية واليد العاملة المتوسطة في الشهر المكافآت المتوسطة لشهر ديسمبر (اليد العاملة الدائمة) خارج الأقساط والمنح غير الشهرية أو متوسط المكافآت الشهرية جزء المنح والأقساط غير الشهرية سلم الأجور والمكافآت	1-2 إجمالي المكافآت والأجور	1- الأجور والمكافآت والأعباء الثانوية

الفصل الثالث: لوحات القيادة للموارد البشرية كأداة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الاختيار بين المؤشرين التاليين: النسبة بين الأجور والمكافآت لـ 10% من العمال الذين يتحصلون على أعلى الأجور والمكافآت و 10% من العمال الذين يتحصلون على أقل الأجور والمكافآت. أو النسبة بين متوسط أجور ومكافآت الكوادر والإطارات ومتوسط أجور ومكافآت العمال Ouvriers المجموع الإجمالي لأعلى 10 أجور ومكافآت في المؤسسة.	2-2 توزيع المكافآت والأجور حسب السلم التنظيمي	
نسبة العمال الذين يرتبط أجورهم جزئيا أو كليا بالأداء والمردودية نسبة العمال المأجورين على الأقل على أساس الحجم الساعي.	3-2 كيفية وطريقة حساب المكافآت والأجور	
المزايا الاجتماعية في المؤسسة، مع تحديد مستوى الضمان لكل فئة من العمال: - مدة انتظار المرضى Délai de carence - تأمين المرض - تأمين العطلات الرسمية Joursfériés - منح الأقدمية - عطلة الأمومة - العطل المدفوعة الأجر - عطل المناسبات العائلية - منح التقاعد - مجموع التحويلات للمؤسسات الخارجية	4-2 الأعباء القانونية	
مصاريف الأفراد القيمة المضافة أو رقم الأعمال	5-2 الأعباء الكلية للأجراء	
نسبة مساهمة العمال في رأسمال المؤسسة	6-2 المساهمات المالية للعمال	
1- معدل تكرار حوادث العمل عدد حوادث مع التوقف عن العمل عدد ساعات العمل المنجزة عدد حوادث العمل مع توقف * 10^6 / عدد ساعات العمل المنجزة 2- معدل شدة حوادث العمل عدد أيام العمل الضائعة عدد ساعات العمل المنجزة عدد الأيام الضائعة * 10^3 / عدد ساعات العمل المنجزة 3- عدد حوادث العمال التي تؤدي إلى عدة قدرة دائمة عن العمل 4 عدد حوادث العمال القاتلة: في العمل، الانتقال إلى العمل 5 معدل ومبلغ مساهمة للضمان الاجتماعي لحوادث العمل	1-3 حوادث العمل والتنقل	2- الصحة والسلامة في العمل
عدد حوادث العمل المتعلقة بوجود مخاطر عالية عدد حوادث العمل المتأتية من السقوط من ارتفاعات عدد حوادث العمل المتسببة من آلات حالات أخرى	2-3 توزيع حوادث العمل حسب طبيعتها	
عدد الأمراض المهنية المصرح بها للضمان الاجتماعي في السنة 	3-3 الأمراض المهنية	

الفصل الثالث: لوحات القيادة للموارد البشرية كأداة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

وجود لجنة للصحة والسلامة المهنية وعدد أعضائها عدد اجتماعات اللجنة	4-3 لجنة الصحة، السلامة وظروف العمل	
عدد العمل المكونون حول السلامة المهنية في السنة معدل انجاز برامج الصحة والسلامة المهنية وجود وعدد مخططات الخاصة بالسلامة المهنية في المؤسسة	5-3 الإنفاقات في مجال السلامة والأمن	
عدد العمال المستفيدين من راحة معوضة الأجر عدد العمال الموظفين لوقت مؤقت العدد المتوسط لأيام العطل في السنة	1-4 مدة، وإدارة وقت العمل	3- ظروف أخرى للعمل
عدد العمال الذين يشغلون أعمال بساعات متغيرة أو في فترات الليل	2-4 تنظيم ومحتوى العمل	
عدد العمال المعرضين للحرارة بموجب تعريف الموجود في المرسوم رقم 404-76 في: 1976/05/10 عدد عينات المنتجات السامة	3-4 شروط العمل المادية	
تجارب تحول تنظيم العمل بسبب تحسين المحتوى	4-4 تحولات وتغيرات تنظيم العمل	
إجمالي الإنفاق من أجل تحسين ظروف العمل معدل انجاز برنامج تحسين ظروف العمل للسنة السابقة	5-4 إنفاقات تحسين ظروف العمل	
عدد عمليات الفحص السريري عدد عمليات الفحص التكميلية الوقت المخصص من طرف طبيب العمل لتحليل والتدخل على مستوى ميدان العمل	6-4 طب العمل	
عدد العمال المعلن عنهم من طرف طبيب العمل أنهم غير مؤهلين نهائيا للقيام بعملهم عدد العمل الذين تمت إعادة ترتيبهم جراء عدم قدرة لمزاولة العمل	7-4 العمال غير المؤهلين	
نسبة الكتلة الأجرية المخصصة للتكوين المستمر عدد المترشحين عدد ساعات التبريص: المدفوعة الأجر غير مدفوعة الأجر تقسيم التبريصات حسب نوعها	1-5 التكوين المهني المستمر	4- التكوين
عدد العمال المستفيدين من عطلة تكوين مدفوعة الأجر عدد العمال المستفيدين من عطلة تكوين غير مدفوعة الأجر عدد العمال الذين تم رفض طلبات لهم لعطل للتكوين	2-5 إجازة التكوين	
عدد عقود التعلم في السنة	3-5 التعلم	
عدد الاجتماعات مع ممثلي العمال ومندوبي النقابات عدد العمال المستفيدين من عطل لتعليم العمال	1-6 ممثلي العمال والمندوبون النقابيون	5- العلاقات المهنية

عدد الساعات المخصصة لمختلف الاجتماعات بأنواعها	2-6 المعلومات والاتصال	
عدد الإجراءات القضائية موضع الشك في السنة الحالية	3-6 النزاعات المتعلقة بتطبيق قانون العمل	
المساهمة في تمويل لجنة المؤسسة مصاريف أخرى تتحملها المؤسسة: السكن، النقل، الإطعام، أنشطة الترفيه، العطل، أخرى، إجمالي المصاريف	1-7 الأنشطة الاجتماعية	6- الظروف الأخرى المتعلقة بالحياة في المؤسسة
تكاليف الخدمات الإضافية للمؤسسة (المرض، الوفاة...) تكاليف الخدمات الإضافية للمؤسسة (الشيخوخة) التجهيزات المنجزة للمؤسسة والمتعلقة بتحسين ظروف العمل وحياة الأفراد في أماكن العمل.	2-7 الأعباء الاجتماعية الأخرى	

Source: http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_social

الفرع الثاني: مؤشرات الموارد البشرية حسب المنظمة العالمية للتقرير GRI, SA 8000ISO 26000، وتقارير المؤسسات حول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية

هذه المرجعيات تهتم بتعزيز المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال (العمال كموضوع) وليس كل أوجه تبني التسيير المسؤول اجتماعيا كمفهوم تسييري مدمج في سلسلة خلق القيمة، فهي تندمج تحت إطار التقرير عن الأداء الاجتماعي الكلي بما في ذلك ما يتعلق بممارسات العمل وحقوق الإنسان، وهي تعطينا حزمة من المؤشرات المهمة في مجال تسيير الموارد البشرية.

كما رأينا فإن معيار المسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) في جانب ممارسات العمال وحقوق الإنسان حدد عدة مجالات والتي هي موضوع مؤشرات الموارد البشرية وهي: التوظيف، علاقات العمل، ظروف العمل، التكوين والتطوير والتعليم، الصحة والسلامة المهنية، التنوع والفرص المتكافئة، العدالة في الأجور بين الرجال والنساء، عدم التمييز، حرية العمل الجماعي التفاوض. كل هذه المجالات ومؤشراتها تقريبا مذكورة في الميزانية الاجتماعية أو ما تناولناه في لوحات القيادة للموارد البشرية. أيضا منظمة العالمية للتقرير حددت مجموعة كبيرة من المؤشرات لتقييم الأداء الكلي للمؤسسات في إطار إعداد تقريرها بما في ذلك ما يخص بعد الموارد البشرية والعمل تحت تسمية: مؤشرات الأداء لممارسات العمل والعمل المقبول اجتماعيا (*Performance Indicators: Labor practices & decent work*)، وهذه أهم هذه المؤشرات¹⁷¹:

الجانب الأول: العمل

- * مجموع اليد العاملة بنوع العمل (دوام كامل، جزئي)، نوع عقود العمل (محددة المدة، غير محددة)، المنطقة (المنطقة تشير إلى البلد أو إلى حيز جغرافي معين) (مؤشر أساسي).
- * العدد الإجمالي لحالات دوران العمل بالجنس، الفئات العمرية، المنطقة (مؤشر أساسي).
- * المزايا الممنوحة للعمال الدائمين وغير الممنوحة للعمال المؤقتين موزعة حسب العمليات الرئيسية ك: التأمين على الحياة، الرعاية الصحية، ملكية الأسهم... (مؤشر إضافي أو ثانوي).

الجانب الثاني: العمل والعلاقات الإدارية

- * عدد العمال الذين تم تغطيتهم باتفاقيات المفاوضات الجماعية.
- * الحد الأدنى لفترة إشعار العمال بأي تغيير تشغيلي (مثلا الاندماجات، تسريح العمل، التوسع...)

¹⁷¹ -disponible sur le site:

<https://www.google.dz/search?dcr=0&q=Labor+Practices+and+Decent+Work+Performance+Indicators+pdf&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwjPiPTB55XYAhWftBQKHYYWoBpMQBQgIKAA&biw=1242&bih=579>.

الجانب الثالث: الصحة والسلامة المهنية

- * نسبة إجمالي العمال الممثلين في لجان رسمية للصحة والسلامة المهنية
- * معدلات الإصابة والأمراض المهنية والأيام الضائعة، والتغيب عن العمل، وعدد الوفيات المرتبطة بالعمل حسب المنطقة.
- * برامج التعليم والتدريب والإرشاد والوقاية ومكافحة المخاطر لمساعدة العمال أو أسرهم أو أفراد المجتمع المحلي فيما يتعلق بالأمراض الخطيرة.
- * مواضيع الصحة والسلامة التي تغطيها الاتفاقات الرسمية مع نقابات العمال.

الجانب الرابع: التدريب والتعليم

- * متوسط ساعات التدريب في السنة، لكل موظف، حسب فئة الموظف.
- * برامج لإدارة المهارات والتعلم مدى الحياة التي تدعم استمرار توظيف الموظفين ومساعدتهم في إدارة نهاية مساهمهم المهني.
- * النسبة المئوية للموظفين الذين يتلقون مراجعات منتظمة للأداء والتطوير الوظيفي والمسار المهني.

الجانب الخامس: التنوع والفرص المتكافئة

- * تكوين وتشكيلة هيئات الحوكمة، وتقسيم الموظفين حسب الفئة العمرية، الجنس، الأقليات وغيرها من مؤشرات التنوع.
 - * نسبة الراتب الأساسي للرجال إلى النساء حسب فئة الموظفين.
- أيضا فإن معيار التصديق للمساءلة الاجتماعية SA 8000 هو معيار للمسؤولية الاجتماعية الذي أنشأ نهاية التسعينيات من طرف "مجلس الأولويات الاقتصادية: *Council On Economic Priorities*" (منظمة غير حكومية) والتي أصبحت اليوم تدعى "المنظمة العالمية للمساءلة الاجتماعية: *Social Accountability International (SAI)*" وهي التي تقوم بتطويره والإشراف عليه، والهدف من دليل السلوك هذا هو مساعدة المؤسسات في الحوار والاتصال بشكل أحسن مع الأطراف ذات المصلحة ويهتم بالجوانب الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وهو معيار قابل للتصديق. وهي يعالج القضايا التالية: عمالة الأطفال، العمل الجبري، الصحة والسلامة، الممارسات التنظيمية، تمييز، الحق في الاجتماع والتعبير (النقابات)، وقت العمل، مكافأة، نظام إدارة الموارد البشرية: وهذه المجالات هي محل مؤشرات للموارد البشرية تقريبا نفس التي ذكرناها سابقا.

ونختتم بعرض حوصلة عن المؤشرات المستعملة في الواقع في تقارير المؤسسات حول المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في جانبها المتعلق بتسيير الموارد البشرية والعمال وهذا حسب دراسة ل: 39 تقرير حول المسؤولية الاجتماعية للباحث: M. Mokhtar, D. Karim ، وهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (36): أهم مؤشرات الموارد البشرية في تقارير المؤسسات عن المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

المؤشرات	الموضوع
- توقيع الالتزامات الرسمية كتوقيع ميثاق التنوع من طرف المؤسسة	الالتزامات والمواثيق
- توزيع العمال حسب الجنس، نسبة النساء في تعداد العمال	توزيع رجال/ نساء
- توزيع الرجال/ النساء حسب المستوى التنظيمي، نسبة النساء في مجلس الإدارة، نسبة النساء في الإدارات.	
- آليات وقرائن حول جهود المؤسسات في تحقيق العدالة بين الرجال والنساء، كالاتفاقيات المختلفة في الموضوع، البرامج المطبقة في المجال، الجوائز المحصلة عن الموضوع...	التنوع
- عدد العمال الذين يعتبرون ذوي احتياجات خاصة	الأشخاص المعوقين
- معدل توظيف عمال من ذوي الاحتياجات الخاصة	
- عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة الذين يتجاوزون المعدل القانوني مثلا في فرنسا 6 بالمئة.	
- ذكر مجهودات المؤسسة في الاهتمام بهذه الفئة كالاتفاقيات المبرمة ...	

الفصل الثالث: لوحات القيادة للموارد البشرية كأداة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

	التوزيع حسب الفئات العمرية	- توزيع العمال حسب الفئات العمرية، هرم الأعمال - السن المتوسط للعمال - معدل الأقدمية المتوسط للعمال
	الكبار في السن	- المبادرات التي تقوم بها المؤسسة من أجل العمال كبار السن.
	الأقليات الظاهرة	- توزيع العمال الذين هم من مناطق أجنبية، أو من بلدان وجنسيات أجنبية - نفس المؤشر للكوادر والإطارات.
العمل	استدامة العمل	- توزيع العمال حسب نوعية العقود CDI, CDD. - عدد العمال المتحولين من عقود محددة المدة إلى عقود غير محددة المدة معدل التوظيف المؤقت.
	أوقات العمل	- توزيع اليد العاملة حسب أوقات العمل: عمل بدوام جزئي/ عمل بدوام كامل - العدد المتوسط السنوي لساعات العمل الإضافية للعامل الواحد
	خلق مناصب الشغل	- عدد تسريح العمل مقارنة بعدد الداخلين (استقالات، تقاعد، إنهاء مهام...) - عدد مناصب العمل الجديدة
	استقرار العمل	- معدل دوران العمل = العمال المغادرين في العام / متوسط اليد العاملة السنوي
	تمهين الشباب	- عدد العقود الخاصة بتكوين الشباب وتعليمهم نسبة إلى اليد العاملة الكلية للمؤسسة - عدد المترشحين إلى عدد اليد العاملة في المؤسسة.
	التغيب	- معدل التغيب
	حوادث العمل	- معدل تكرار حوادث العمل (عدد حوادث العمل بالنسبة لـ 1 مليون ساعة من العمل) - عدد حوادث العمل مع توقف عن العمل أكثر من 3 أشهر.
	شروط العمل الصحة والسلامة المهنية	- معدل خطورة وتأثير السلي لحوادث العمل (عدد الأيام الضائعة بالنسبة لـ 1000 ساعة عمل أو عدد التوقفات عن العمل بالنسبة لـ 1000 يوم من العمل)
	الأمراض المهنية	- الأمراض المهنية
	سلامة وأمن العمال	- عدد العمل المكونين حول الأمن الصحة والسلامة المهنية. - نظام أمن التجهيزات والتركيبات.
الاتصال الداخلي	الرضا الوظيفي لدى العمال	- تكرار مقياس الرضا الوظيفي لدى العمل (مؤشر الرضا الوظيفي، تحريات الرضا الوظيفي بالاستبيان...)
	نظام الاقتراحات	- أنظمة الاقتراحات/ الاستشارات للعمال من طرف المؤسسة
الحوار الاجتماعي	تمثيل العمال	- العدد الإجمالي لممثلي العمال - عدد العمال الممثلين من طرف منظمات منتخبة أو نقابات
	الاتفاقيات الجماعية	- عدد الاتفاقيات الجماعية الموقعة - عدد العمال الذين تشملهم اتفاقيات جماعية في مواضيع معينة
	الصراعات التنظيمية	- عدد أيام الإضراب للعامل الواحد - عدد الأيام الضائعة للعامل الواحد
	المخططات الاجتماعية	- عدد العمال الذين مسهم مخطط اجتماعي معين - عدد عمليات الفصل من العمل الجماعية والفردية
	تسيير وتطوير الكفاءات	- عدد العمال الذين استفادوا أو تلقوا عملية تدريب أو تكوين - معدل التكوين (عدد ساعات التكوين/ عدد ساعات أو عدد أيام التي عملت)

الفصل الثالث: لوحات القيادة للموارد البشرية كأداة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

	مرافقة المسارات الفردية	- الإجراءات (مخطط التسيير للمسار المهني، مخطط التسيير لعمليات التكوين...) - نسبة العمال الذين يستفيدون من محاورات سنوية للتقييم
	التطور المهني	- عدد عمليات الترقية - معدل الترقية
	حركية العمال	- عدد إجمالي لعمليات الحركة تغيير المناصب والوظائف. - عدد عمليات الحركة للكوادر والإطارات
الأجور والمزايا	الأجور	- مقارنة الأجور بين الرجال/ النساء - مجموعة التعويضات (مقارنة بين متوسط مكافآت الإطارات ومتوسط مكافآت العمال البسطاء)
	العمال المساهمون	- معدل العمال المساهمون - وفورات الرواتب والأجور/ مخطط الوفورات للمؤسسة - مخططات نظام المكافآت المتغيرة
	المزايا	- آليات الضمان الاجتماعي - مزايا مختلفة

Source: M. Mokhtar, D. Karim, La Responsabilité Sociétal et la performance de GRH. P : 9, 10.

ما يمكن التعليق به عن هذه المؤشرات أنها فعلا مهمة في تعزيز مساهمة المؤسسة من جهة وتحفيز مبادرة وانشغال المؤسسات من جهة أخرى في تحسين هذه المؤشرات الاجتماعية، وهذه في الأخير أدوات تقرير وليس قيادة كما سبق وأن أشرنا كما أنها ترتبط ارتباطا مباشرا بلوحات القيادة للموارد البشرية، ولكن هذه لا تربط بين هذه المؤشرات مع مثلا المؤشرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية الخارجية بطريقة نظامية وفلسفة تسييرية وتوفير مبدأ التحسين المستمر. ومع هذا فلوحات القيادة للموارد البشرية تقيس لنا كل هذه المجالات، وبالتالي فلوحات القيادة للموارد البشرية تدعم التسيير المسؤول اجتماعيا للعمال مبدئيا والتحليل سيأتي فيما يأتي في الفرع الموالي.

المؤشرات الواردة في هذه المراجعيات أو أدوات التقرير مبنية على بعض الأسس المهمة وهي:

- عملية التوظيف بشكل عام
- الحوار بين العمال والمؤسسة ومختلف الفاعلين الاجتماعيين الآخرين
- حقوق العمال والإنسان
- حماية العمال
- تطوير الرأسمال البشري للمؤسسة

فلوحات القيادة للموارد البشرية ستساعدنا في تشغيل هذه المؤشرات واستعمالها في التسيير الواقعي لهذه الرهانات والأبعاد من الأداء الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية.

نتناول في الفرع الموالي إذن أهم الدراسات السابقة وتحليل ما جاء في ما سبق في لوحات القيادة للموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية من خلال قيادة كفاءة للأداء الاجتماعي الداخلي ونركز على نموذج Neely, 2002. مع أن كل الدراسات لها إسهام مباشر مكمّل أو مبدع في هذا المجال، Neely قدم نموذجا مهما لقياس الأداء الاجتماعي الداخلي يدمج رهانات المسؤولية الاجتماعية من خلال النظر للعمال كأطراف ذات مصلحة رئيسية وقسم هذه البعد لقسمين رئيسيين وهما: الرضا الوظيفي للعمال من جهة ومساهمات العمال وما نريده من العمال من جهة أخرى.

الفرع الثالث: دراسات لوحات قيادة الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية 'دراسة Neely نموذجاً'

إذا نظرنا إلى موقع لوحات القيادة عامة ولوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية أو الاستدامة، فإن هذه الأداة تأتي كأداة لتشغيل وإدماج الأبعاد الاجتماعية والبيئية إلى جانب الاقتصادية في نظام مراقبة التسيير وقيادة الأداء، كما أننا في إطار الأدوات الداخلية وليس الخارجية لقيادة وقياس الأداء الشامل للمؤسسة. وهذه الإشكالية تبقى صعبة على المسيرين في الواقع إذ لا توجد أنظمة قيادة أداء تسمح بقيادة الأداء الشامل بشكل متجانس ومتكامل، عدا بعض الدراسات: كبطاقة الأداء المتوازن، وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة، ونموذج بريسم ونافيفاتور سكانيديا. التي حاولت الاهتمام بدرجات متفاوتة بالأبعاد الثلاثة للأداء ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

الاهتمام بنظام القياس الكلي أو الخاص بالإدارة العليا للمؤسسة والذي يمكن أن نسميه استراتيجيا، مهم للغاية، لأنه في الأخير جزء كبير من شرعية وجود أنظمة قياس للأداء غير المالي في الإدارات على مستوى السلم التنظيمي يتبع لإستراتيجية وأهداف المؤسسة والتزام الإدارة العليا، طبعاً هذا ليس مطلق إذ حتى مختلف الإدارات بإمكانها القيام بمبادرات بل ويجب ذلك، ولكن هذه الأخيرة لابد أن تفنّع الإدارة العامة بها والتحدث بلغة الأرقام ولغة مبنية على الدليل أمر مهم لإقناع الإدارة بهذه المبادرات.

عدم وجود في الواقع خصوصاً أنظمة قياس أداء شامل في واقع المؤسسات في الدول المتطورة وما بالك النامية كالجائر لا يمنحنا اختبار ذلك بمقاربات ومنهجيات مناسبة.

ونحن نهتم بمفهوم المسؤولية ودور تسيير الموارد البشرية في عملية تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال الاستعانة بنظام القياس الملائم (لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية) مع التركيز أكثر على البعد الاجتماعي الداخلي للمسؤولية الاجتماعية في الجانب التطبيقي لصعوبة احتواء كل الأبعاد ومع هذا سنحاول تناول بعض الجوانب منها.

مع تناولنا في الفصول والمباحث السابقة لطبيعة الأداء الاجتماعي في ظل المسؤولية الاجتماعية وتناولنا للوحات القيادة للموارد البشرية وبعض أهم مؤشرات الموارد البشرية الواردة في تقارير الأداء الاجتماعي للمؤسسات، ومع عرضنا لتصورها لكيفية تدعيم لوحات القيادة للموارد البشرية ومؤشراتها للمسؤولية الاجتماعية بوساطة الأداء الاجتماعي الداخلي، نقوم فيما يلي في تحليل دراسة التي تناولت هذه العلاقة وهي دراسة (Neely, 2002) كتمثيل للدور العام الذي تلعبه لوحات القيادة للموارد البشرية ومؤشراتها في تدعيم المسؤولية الاجتماعية حسب ما تناولناه في المبحث السابق من خلال التعقيب على مختلف النماذج المهمة بلوحات قيادة ومؤشرات الموارد البشرية.

* دراسة (Neely, 2002):

في الواقع فلوحات القيادة للموارد البشرية لها عدة أوجه ومجالات قياس كما رأينا من قبل، فليست مقتصرة فقط على وظيفة الموارد البشرية، ولكن أيضاً تشمل العمال، مسؤولوا الإدارات الأخرى والإدارة العامة.

ولهذا ففهم تدعيم لوحات القيادة للموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة والأداء الكلي لا يمكن من خلال فقط فهم مؤشرات اجتماعية كالتغيب، أو مثلاً نسبة الكتلة الأجرية المخصصة للتكوين، وإن كانت هذه المؤشرات يمكن أن تستخدمها المؤسسة أو أطراف وفاعلين آخرين للحكم على مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها، ولكن منطق لوحات القيادة الأساسي ليس هذا فقط (تقييم الأداء واعتماد مؤشرات النتائج) بل هو مساعدة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها للمسؤولية الاجتماعية وتسيير الموارد البشرية من خلال قيادة (اعتماد مؤشرات للقيادة) الأداء الاجتماعي الداخلي.

نتعرض هنا لمقاربة الباحث الرائد في مجال أنظمة قياس الأداء Neely في نموذج (Prism) حيث خصص بعد كاملاً لقياس علاقات العمل بناء على الدراسات السابقة للوحات القيادة للموارد البشرية وبطاقات الأداء المتوازن للموارد البشرية، معتمداً على نظرية الأطراف ذات المصلحة.

الباحث اعتبر العمال كطرف ذات مصلحة رئيسي لابد من فهم من جهة: احتياجاتهم ورغباتهم ومن جهة أخرى: تحديد مساهماتهم وما ننتظره منهم، وهذه هي النقطة *This is The Point* فلوحات القيادة للموارد البشرية التي تدعم المسؤولية الاجتماعية ليست فقط تلك التي تهتم مثلا بالمسؤولية اتجاه العمال وراحتهم وعافيتهم وسعادتهم "وهو بعد أساسي بلا شك" ولكن أيضا بشكل متوازن بمساهماتهم الفردية والجماعية لبلوغ أهداف المؤسسة من خلال تحديد السلوكيات والمشاعر المطلوبة وسواء هذه الأهداف اقتصادية أو بيئية أو اجتماعية، وهذا يتم من خلال أنظمة وعمليات الموارد البشرية واستراتيجياتها. النموذج يتوقف إذن على خمسة محاور:

الطرف ذات المصلحة هم العمال والمحاور هي:

* إشباع العمال **Employee satisfaction** * مساهمات العمال **Employees contributions**

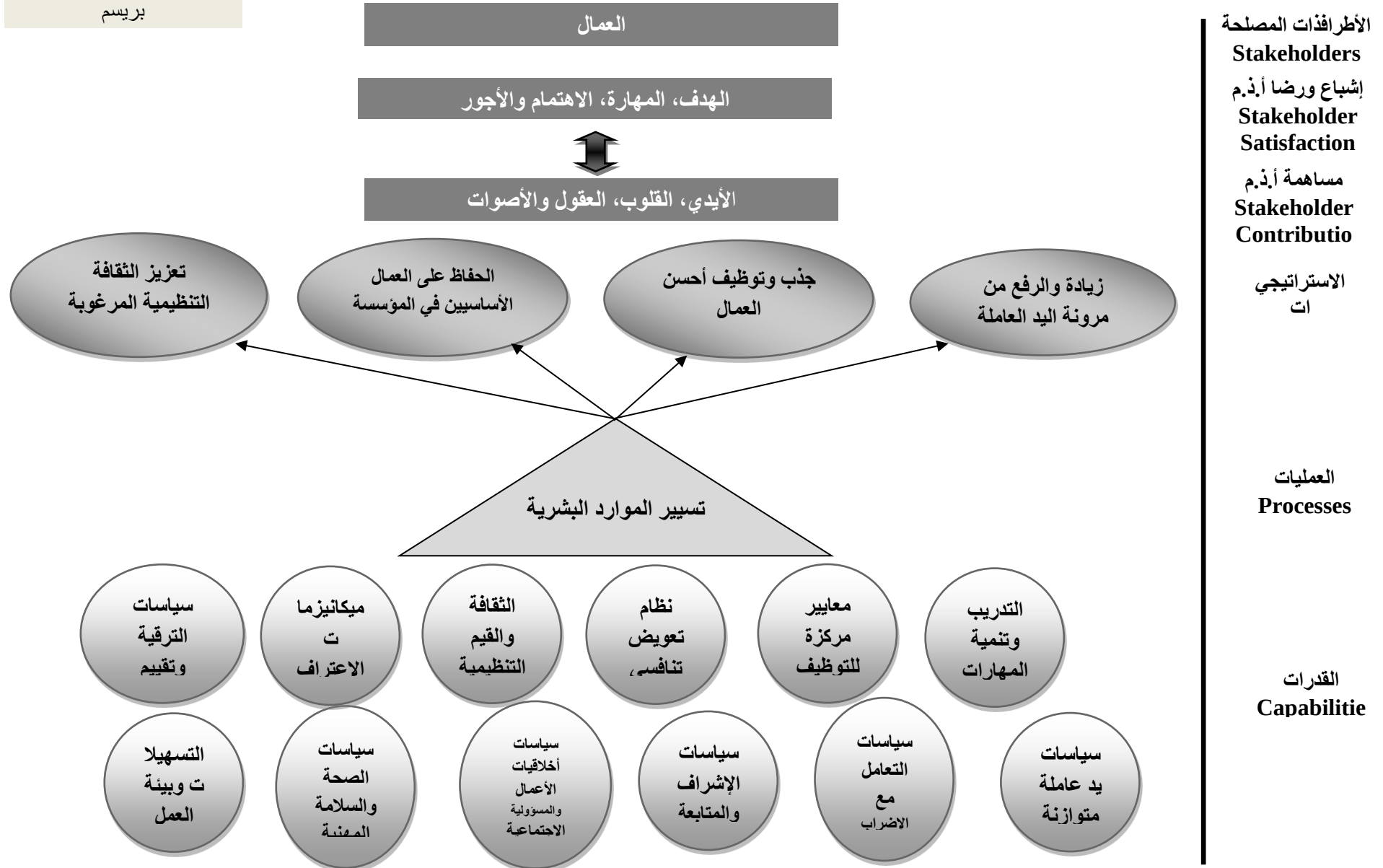
* استراتيجيات تسيير الموارد البشرية **HR strategies** * العمليات - وهي تسيير الموارد البشرية - **Processes**

* القدرات - كل مؤسسة لديها قدرات التي تراها مناسبة **Capabilities** -

والنموذج ممثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (35): تخطيط علاقة العمل من خلال أبعاد نموذج بريس

الفصل الثالث: لوحات القيادة للموارد البشرية كأداة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



Source: Neely. (2002). P : 264.

وسنشرح فيما يلي وباختصار أهم مقاييس ومؤشرات المتعلقة والمرتكزة على العمال حسب النموذج السابق، مع أن القائمة الآتية ممثلة وليست شاملة، كما يتوقع أن يتغير القياسات بين المؤسسات والصناعات ودرجة نضج المؤسسات:

* قياسات إشباع العمال *Employee Satisfaction Measures*:

* ماذا تريد ويحتاج عمالنا؟

مستوى إشباع العمال

- تقييم إشباع/ رضا العمال

- تقييم نوعية الحياة العملية

- تقييم بيئة العمل

- تقييم المسؤول المباشر

- تقييم درجة تنفيذ السياسات

- تقييم التدريب المقدم

- تقييم حزمة التعويضات

دوران العمل

مستوى إضراب العمال

أهمية وجودة دورات التدريب

.....

* ماذا نريد ونحتاج من عمالنا؟

المبيعات/ القيمة المضافة المتوسطة للعامل

المخرجات للعامل الواحد (مثلا الإنتاجية)

متوسط مدة الخدمة

معدل التغيب

التغذية الراجعة لكفاية وضرورة برامج التدريب المعروضة/ المطلوبة

اقتراحات تحسين أداء العمال

رغبة العمال لتطوير مهارات إضافية

رغبة العمال في التوصية على المؤسسة كمستخدم

.....

📌 كنتاج وملخص لكل مما سبق من النقاط حول دور لوحات قيادة الموارد البشرية ومؤشراتها في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نستخلص ما يلي:

أولاً: أهم ثلاث أطراف ذات مصلحة الذين تهتم بهم وظيفة الموارد البشرية في ظل المسؤولية الاجتماعية هم: العمال، الملاك والمساهمون، المجتمع بمعناه الواسع (البيئة والمجتمع المحلي)

ثانياً: هناك بعض الأساسيات المهمة في بناء وتشغيل وتقييم لوحات قيادة ومؤشرات الموارد البشرية والتي وجودها يعزز من كفاءة استخدام ووظيفة مؤشرات الموارد البشرية في المؤسسة (خطوات منهجية صارمة في بناء المؤشرات، استخدام الأشكال البيانية في اتصال المؤشرات، استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية في تحليل نتائج المؤشرات، التقييم الدوري والتحسين المستمر للمؤشرات، وجود نظام معلومات متطور لتسهيل تبادل المعلومات

في الوقت المناسب، وجود ثقافة لمشاركة المعلومة في المؤسسة...) وهذه الأساسيات داعمة أساسية لتدعيم دور لوحات قيادة ومؤشرات الموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية (من خلال المحاور السابقة)

ثالثاً: فيما يخص توظيف مؤشرات الموارد البشرية من أجل تدعيم المسؤولية الاجتماعية أو بالأحرى نتحدث عن المساءلة الاجتماعية واتصال والتقرير عن جهود المؤسسة، فلاحظنا جانباً مهماً من مؤشرات الموارد البشرية مستخدمة في هذا الشأن سواء بشكل طوعي أو بشكل مفروض على المؤسسات خصوصاً في الدول المتطورة.

رابعاً: بالنسبة فيما يخص توظيف مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل داخلي، يفترض أن المؤشرات تساعد المؤسسة في تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية (أدوار لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية)

والتي هي على التوالي: تقييم الأداء، متابعة الأداء (القيادة التشغيلية)، التسيير الاستراتيجي (القيادة الإستراتيجية) التدقيق والتشخيص الاجتماعيين.

خامساً: هناك مجموعة معتبرة من المؤشرات التي من الممكن أن تساعد المؤسسات في تدعيم مسؤوليتها الاجتماعية والتي يتم تحديدها حسب احتياجات وأهداف المؤسسة، ولكن يمكن تعريف عدة مجموعات من هذه المؤشرات والتي هي: مؤشرات التوظيف، مؤشرات التنوع، مؤشرات الأجور ونظام المكافآت.....

خلاصة الفصل

رأينا في الفصل السابق أهمية مؤشرات ولوحات قيادة الموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية من خلال تدعيم التسيير الموارد البشرية، حيث فبالإضافة لضرورة توفر نظرة وفلسفة غير مالية للأداء من طرف المؤسسة فلوحات ومؤشرات الموارد البشرية تحتاج إلى قواعد بناء وتشغيل وتقييم تسمح في الأخير بتلبية احتياجات العمال وتعزيز مساهماتهم في نجاح المؤسسة الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بشكل متوازن بالاعتماد على مجموعة محددة من مؤشرات الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية.

كما أن توظيف مؤشرات الموارد البشرية ونتائجها يحدد مدى تدعيم هذه الأخيرة للمسؤولية الاجتماعية وترقية أدائها الاجتماعي الداخلي والخارجي.

مؤشرات الموارد البشرية التي تدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لابد أن تؤدي وظائف عدة كتقييم الأداء الاجتماعي الداخلي واتصاله ومتابعته وتدقيقه، ويجب أن تجعل من الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة وسيلة وغاية في نفس الوقت، وتنقل المؤسسة من النظرة الاقتصادية البحتة إلى النظرة الاقتصادية الإنسانية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الطالب في تحليل الدراسة، كما سنتناول في هذا المبحث وصفا عاما لعينة الدراسة وخصائصها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي معرفة واقع استعمال مؤشرات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ومدى استعمالها بطريقة من شأنها أن تدعم التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية وبالتالي تدعيم المسؤولية الاجتماعية، وأيضا اختبار نموذج الدراسة لمعرفة وجود أو عدم وجود تأثير بين مؤشرات الموارد البشرية المطورة و تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية وبين تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية ومدى تسيير الموارد البشرية المسؤول اجتماعيا (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) ولهذا الغرض فإن منهج البحث المستخدم هو: **المنهج الوصفي التجريبي**.

الفرع الأول: مراحل الدراسة

مرت دراستنا بعدة مراحل ويمكن أن نختصرها كما يلي:

- ✓ **مرحلة الدراسة النظرية:** هذه المرحلة قمنا من خلالها بتناول مختلف جوانب الموضوع ودراستها نظريا وتناول بعض الدراسات السابقة، وفي هذه المرحلة توضحت لنا أهم متغيرات الدراسة وأسئلتها وفروضها.
- ✓ **مرحلة إعداد الاستبيان وتوزيعه:** بعد المرحلة الأولى وبناءا على الإشكالية وفروض الدراسة تم إعداد استبيان الدراسة والذي تم عرضه للتحكيم العلمي من عدة أساتذة جامعيين، ثم قمنا بتوزيع الاستبيان على مسؤولي المؤسسات خاصة مسؤولي الموارد البشرية وبصفة أقل مديري المؤسسات ومراقبي التسيير والمسؤولون الآخرون. وتم توزيع الاستبيان بطريقتين، من خلال التسليم المباشر بمقابلة المسؤولين وهنا كان هناك مجالا لعدة مقابلات مطولة مع عدة مسؤولين وعمال كما أن في هذه الطريقة اقتصرنا توزيع الاستبيانات على مناطق ولايات محددة وهي برج بوعريج وسطيف وبصفة أقل أقبو (ولاية بجاية)، أما الطريقة الثانية فهي من خلال استخدام الانترنت بتوزيع الاستبيان على المسؤولين عبر موقع (Linkedin)
- ✓ **مرحلة تحليل النتائج واختبار الفرضيات:** وفي هذه المرحلة تم تحليل نتائج المعلومات الواردة في الاستبيان واختبار فرضياتها بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي *Spss*
- ✓ **تقديم نموذج للوحات قيادة للموارد البشرية خاصة بالمؤسسة الجزائرية استنباطا من واقع المؤسسة الجزائرية ونتائج الاستبيان.**
- ✓ **مرحلة تقديم التوصيات واقتراح آفاق الدراسة:** ولقد قمنا في هذه المرحلة بتقديم مجموعة من التوصيات لتحسين واقع استخدام المؤسسة الجزائرية والاستفادة من مؤشرات الموارد البشرية لتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية أو بعض التوصيات لتعزيز استخدام هذه المؤشرات من المؤسسات الخارجية لمساعدة المؤسسات حول مسؤولياتها الاجتماعية.

الفرع الثاني: وسائل جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المصادر تتمثل فيما يلي:

- **المصادر الأولية:** تتمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة والذي وجه لهم الاستبيان وذلك لقياس المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، حيث تضمن الاستبيان عدة محاور تمثل متغيرات مستقلة وتابعة. كما من مصادر الأولية للتحليل مختلف المحاور والمقابلات التي قمنا بها خارج إطار الاستبيان مع العمال ومسؤولي المؤسسات والتي تستغرق أحيانا من نصف ساعة إلى أكثر من ساعة.
- **المصادر الثانوية:** إن عملية سواء البناء النظري أو ذلك الجزء من الدراسات المستعملة لتحليل نتائج الدراسة يمكن أن نسميها مصدرا ثانوية لتحليل المعطيات التي بين أيدينا وهذه المصادر تشمل أساسا المقالات العلمية في المجال ومختلف الكتب والمجلات ومواقع الانترنت.

الفرع الثالث: حدود، أداة وعينة الدراسة

1- حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية الآتية:

- **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على المؤسسات على مختلف مستويات أرض الوطن مع التركيز أكثر على ثلاث ولايات:

♦ برج بوعريش؛

♦ سطيف؛

♦ بجاية (أقرب بالتحديد)؛

مع الإشارة أن اختيار المؤسسات كان عشوائيا خصوصا مع استخدام بعض أساليب الإجابة عبر الانترنت (Google forms) بالاستعانة بمواقع التواصل الاجتماعي خصوصا موقع (LinkedIn) ومع هذا كان نوع من القصد فقط في التوجه نحو المؤسسات الكبيرة أما في المعايير الأخرى كقطاع المؤسسة أو مكانها فلم تكن هناك أي معايير محددة وذلك باعتبار المؤسسات الكبيرة أكثر توجهها لتبني لوحات القيادة للموارد البشرية.

والملاحق رقم (02) يبين مختلف هذه المؤسسات التي بلغ عددها 79 مؤسسة.

- **الحدود البشرية:**

شملت الدراسة كل مسؤولي المؤسسات الكوادر، حيث كان أغلبهم مسؤولي الموارد البشرية ولكن مع ذلك شملت الدراسة مجموعة من الكوادر الأخرى كمديري المؤسسات ومراقبي التسيير والمسؤولين التشغيليين والوظيفيين الآخرين بصفة أقل. ولقد بلغت عدد استبيانات الموزعة 150 استبيانا ولقد تم استرداد 115 استبيان بنسبة استرجاع قدرت ب: 76 % منها 5 اعتبرت غير صالحة للمعالجة بنسبة 04% وبالتالي عدد الاستبيانات التي اعتبرت صالحة للمعالجة: 110 استبيان بنسبة صلاحية قدرت ب: 96%، وهذا مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (37): الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للمعالجة

عدد الاستبيانات	النسبة المئوية	
عدد الاستبيانات الإجمالية الموزعة	150	100%
عدد الاستبيانات المسترجعة	115	76,66%
عدد الاستبيانات غير الصالحة للمعالجة	05	04%
عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	110	96%

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

- الحدود الزمنية:

امتدت الدراسة الميدانية من: مارس 2018 إلى جويلية 2018.

2- أداة الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على أداة الاستبيان من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها واختبار فروض الدراسة والوصول للأهداف الموضوعية للبحث.

ولقد استخدمنا الاستبيان لأنه أكثر أداة مناسبة لإجراء دراسة على عينة.

2-1 بناء أداة الدراسة: اشتمل الاستبيان على أربع محاور رئيسية وهي (أنظر الملحق رقم:3):

✓ **المحور الأول:** معلومات عامة، ويتضمن معلومات عامة على المؤسسة والمسؤول الذي قام على الإجابة على الاستبيان.

✓ **المحور الثاني:** التسيير المسؤول اجتماعيا في المؤسسة محل الدراسة، والذي حاولنا من خلاله تناول بعض النقاط المهمة حول تسيير المؤسسة لعمالها بشكل مسؤول وأخلاقي ومدى إدماج المسؤولية الاجتماعية وأبعادها في تسييرها للموارد البشرية (تم التركيز على: العمال، المجتمع، المساهمون).

✓ **المحور الثالث:** استعمال مؤشرات الموارد البشرية ولوحات القيادة لتدعيم التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، حيث وكما رأينا في النظري فإن تدعيم مؤشرات الموارد البشرية لمسؤولية المؤسسة اجتماعيا يتم من خلال تدعيمها للتسيير المسؤول اجتماعيا لمواردها البشرية، ولقد تعرضنا في هذا المحور الأساسي لعديد النقاط المهمة ابتداء بنظرة عامة عن استعمال المؤسسات للوحات القيادة بصفة عامة ومؤشرات غير المالية ثم لمدى الاستجابة لبعض المتطلبات الأساسية لاستعمال مؤشرات الموارد البشرية وبنائها ودوافعها، كما تطرقنا لكيفية توظيف، تقييم وقيادة الأداء والتدقيق الاجتماعي من خلال المؤشرات (مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية).

✓ **المحور الرابع:** مؤشرات الموارد البشرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية المستعملة في المؤسسات، حيث ومع أن نوعية المؤشرات هي أمر موقفي للمؤسسة، ولكن حاول أن نختبر ما هي أهم المؤشرات التي تتبناها المؤسسة الجزائرية مع التركيز على بعض المؤشرات المهمة.

✓ ولقد تم اعتماد فيما عدا ثلاث الأسئلة الأولى الموجهة عموما حول المسؤولية الاجتماعية على مقياس ومفردات ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة ولقد تم منح أوزان للمتغيرات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

من إعداد الطالب

ويتم تحديد الترجيح للأهمية النسبية طبقا للنسب المئوية للإجابات:

- يتم تحديد درجة الترجيح حسب النسبة الغالبة بين نسب (موافق، محايد، غير موافق) حيث يتم جمع درجتي موافق وموافق بشدة في درجة عامة هي "موافق"، كما تم جمع درجتي غير موافق وغير موافق بشدة في

درجة عامة هي "غير موافق"، في حين "محايد" تم الإبقاء عليها كما هي. ثم يتم تحديد الترتيب بالدرجة التي حققت أكبر نسبة مئوية من الإجابات.

- أما الأهمية النسبية فيمكن تقسيمها إلى ثلاث درجات: مرتفعة، متوسطة، منخفضة. حيث هي مقسمة كما يلي:

يلى: منخفضة (1- 1.33) متوسطة (1.34-3.66) مرتفعة (3.67-5).

وكما أشرنا من قبل فقد تم توزيع الاستبيان على مختلف المسؤولين مع الحرص على أن يجيب على الأقل مسؤول واحد للموارد البشرية في كل مؤسسة إلا في حالة تعذر ذلك بسبب غياب أو عدم وجود وظيفة للموارد البشرية. ولقد تمت الإجابة على الأسئلة وفق الميزان التالي:

غير موافق بشدة (1) غير موافق (2) محايد (3) موافق (4) موافق بشدة (5)

2-2 ترميز الاستبيان في برنامج المعالجة الإحصائية Spss

■ معلومات خاصة بالمؤسسة:

← TypeE نوع المؤسسة حسب حجمها صغيرة جداً، صغيرة، متوسطة، كبيرة

← TypeE1 نوع المؤسسة حسب قطاعها عامة أو خاصة أو مشتركة

■ معلومات خاصة بالمسؤول:

← Fonction الوظيفة ← Sex الجنس ← Age السن ← Experience الخبرة

← NiveauE التحصيل الدراسي ← Spécialité التخصص الدراسي

■ المتغيرات Variables:

← Q115.....Q1 مفردات الأسئلة من 1 إلى 113.

← Q1, Q2, Q3 هي أسئلة عامة عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ومدى إدراك المسؤولين للمفهوم وإيمانهم به، ولا تتبع نظام ليكارت الخماسي.

← T هذا المتغير يشمل المتغيرات الفردية من Q4 إلى Q115 ويمثل واقع استخدام مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم

التسيير المسؤول اجتماعياً في المؤسسة وهي تشمل المحاور: X, Y, Z,

← X هذا المتغير يشمل المتغيرات الفردية من Q4 إلى Q25 ويمثل: التسيير المسؤول اجتماعياً في المؤسسة والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث أبعاد:

← X0 بعد العمال

← X1 بعد المجتمع بمعناه الواسع (بما في ذلك البيئة) ثم تقسيمه بعد التحليل العاملي إلى: X1a بعد البيئة، X1b بعد المجتمع الخارجي

← X2 بعد الملاك والمساهمون

← Y هذا المتغير يشمل المتغيرات الفردية من Q26 إلى Q75 ويمثل: استعمال مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم

التسيير المسؤول اجتماعياً في المؤسسة والذي ينقسم بدوره إلى ثمانية أبعاد:

← Y0 نظرة عامة عن استعمال لوحات القيادة ومؤشرات الأداء

← Y1 بناء وتقييم وتشغيل مؤشرات الموارد البشرية

← Y2 توظيف مؤشرات الموارد البشرية

← Y3 دوافع استخدام مؤشرات الموارد البشرية

← Y4 استخدام مؤشرات الموارد البشرية لتقييم الأداء الاجتماعي الداخلي

← Y5 استخدام مؤشرات الموارد البشرية لقيادة الأداء الاجتماعي الداخلي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- ← Y6 استخدام مؤشرات الموارد البشرية للتسيير والتغيير الاستراتيجي
- ← Y7 استخدام مؤشرات الموارد البشرية للتدقيق والتشخيص الاجتماعيين
- ← Z هذا المتغير يشمل المتغيرات الفردية من Q76 إلى Q115 ويمثل مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية المستعملة والذي ينقسم بدوره إلى 8 أبعاد:
- ← Z0 مؤشرات التوظيف
- ← Z1 مؤشرات التنوع
- ← Z2 مؤشرات الأجور والمكافآت
- ← Z3 مؤشرات الصحة والسلامة المهنية: تم تقسيمه فيما بعد التحليل العاملي إلى: Z3a مؤشرات الصحة المهنية ، Z3b مؤشرات الوقاية المهنية
- ← Z4 مؤشرات التكوين وتسيير المسار المهني
- ← Z5 مؤشرات ظروف العمل
- ← Z6 مؤشرات الاستخدامية
- ← Z7 مؤشرات سلوك العمل ومشاعر العمال
- ← Z8 مؤشرات خلق القيمة الاجتماعية
- بالنسبة للتحليل العاملي فنذكر أهم العوامل *Factors* والتي تم اعتمادها بين مختلف المتغيرات لاختبار فرضيات الدراسة في جزء اختبار الفرضيات.

2-3 صدق وثبات الاستبيان

اعتمد الاستبيان في انجازه بشكل نهائي على مجموعة من المحكمين، وبعدها تم حساب معامل الصدق حتى يتسنى إجراء الدراسة بدقة وموثوقية عالية.

♦ **صدق المحكمين:** بعد عرض الاستبيان للتحكيم على المختصين تم تعديل العديد من العبارات وحذف العديد من الأسئلة والتي انخفضت في جميع المحاور من 167 سؤال إلى 115 سؤال (الاستبيان طويل نوعا ما ولكن أردنا أن نتعرض لمعظم أبعاد الموضوع) كما أن 40 سؤال هي عبارة عن وجود أو عدم وجود مؤشرات معينة لتعزيز تحليل الدراسة.

♦ **ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون، **أنظر الملحقين رقم (01 ، 04)**

الجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ حسب محاور الدراسة. مع الإشارة إلى عدم حساب المعامل للأسئلة الثلاثة الأولى لأنها مستقلة عن بعضها وعن باقي أسئلة الاستبيان، كما أنها لا تتبع نظام ليكارت كباقي الأسئلة، ولا يمكن حساب معامل ألفا كرونباخ لأسئلة بذاتها ومع هذا فهي مهمة في عملية التحليل لاحقا.

الجدول رقم (39): معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان حسب محاور الدراسة.

المحاور	المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في المؤسسة	العمال	09	0,873
	المجتمع بمفهومه الواسع	08	0,858
	الملاك والمساهمون	05	0,848
المجموع	/	22	0,932

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

0.854	04	نظرة عامة عن استعمال لوحات القيادة ومؤشرات	استعمال مؤشرات ولوحات
0.941	12	تصميم، بناء وتقييم مؤشرات الموارد البشرية بصفة عامة	القيادة للموارد البشرية
0.904	10	توظيف مؤشرات الموارد البشرية	لتدعيم التسيير المسؤول
0.908	05	دوافع استخدام مؤشرات الموارد البشرية	اجتماعيا
0.951	04	استخدام مؤشرات الموارد البشرية لتقييم الأداء الاجتماعي الداخلي	
0.941	05	استخدام مؤشرات الموارد البشرية لقيادة الأداء الاجتماعي الداخلي	
0.962	06	استخدام مؤشرات الموارد البشرية للتسيير الاستراتيجي	
0.859	02	استخدام مؤشرات الموارد البشرية للتدقيق والتشخيص الاجتماعي	
0.983	48	/	المجموع
0.896	02	التوظيف	مؤشرات الموارد البشرية
0.841	04	التنوع	المتعلقة بالمسؤولية
0.841	04	الأجور والمكافآت	الاجتماعية المستخدمة
0.835	06	الصحة والسلامة المهنية	
0.874	06	التكوين وتسيير المسار المهني	
0.901	06	ظروف العمل	
0.672	02	استخدامية العمال	
0.907	06	مؤشرات السلوك ومشاعر العمال وآرائهم اتجاه المؤسسة	
0.885	04	مؤشرات خلق القيمة الاجتماعية	
0.971	40	/	المجموع
0.985	110	/	ألفا كرونباخ إجمالي
			العبارات

من إعداد الطالب بناءً على برنامج *Spss*

يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0,672 و 0,981) لمتغيرات الاستبيان، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان (0.985) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وممتاز، ويكون الاستبيان في صورته النهائية وقابل للتوزيع، وبذلك تم التأكد من صدقه وثباته مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها..

2-4 صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لبيانات الدراسة:

من أجل تدعيم ثبات الاستبيان والذي تحققنا منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ قمنا:

بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 110 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط الداخلي بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له، **ويبين الملحق رقم (04)** أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.01 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية، وبذلك نعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

أيضا قمنا بحساب صدق البناء الداخلي للاستبيان وذلك من خلال قياس ارتباط المحاور مع المحور الكلي للدراسة. ولقد بين الاختبار ارتباطات قوية بين محاور الاستبيان والمحور الذي تتبع له والتي تراوحت بين: 73% و 93% وهو موضح في الملحق رقم (04).

الفرع الرابع: عرض النتائج وتحليلها

لوصف إجابات العينة على فقرات الدراسة استخدمنا الإحصاء الوصفي من خلال المقاييس التالية:

- النسبة المئوية والتوزيع التكراري، وتم استخدامها لمعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي: هو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما، وقد استخدم لتحديد اتجاهات أفراد العينة ضمن مقياس الدراسة وعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.
- الانحراف المعياري: استخدم لبيان درجة تشتت الإجابة عن وسطها الحسابي وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.
- أما لاختبار فرضيات الدراسة استخدمنا الإحصاء الاستدلالي من خلال تطبيق المقاييس التالية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- اختبار $T-Test$: يهدف إلى معرفة معنوية العلاقات بين المتغيرات ومن خلال هذا التحليل يتم معرفة قيمة T المحسوبة التي من خلالها تحدد القيم المعنوية .
- اختبار التوزيع الطبيعي.
- اختبار الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين كل متغير على حدى والمتغير التابع؛
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة المستقل والتابع؛

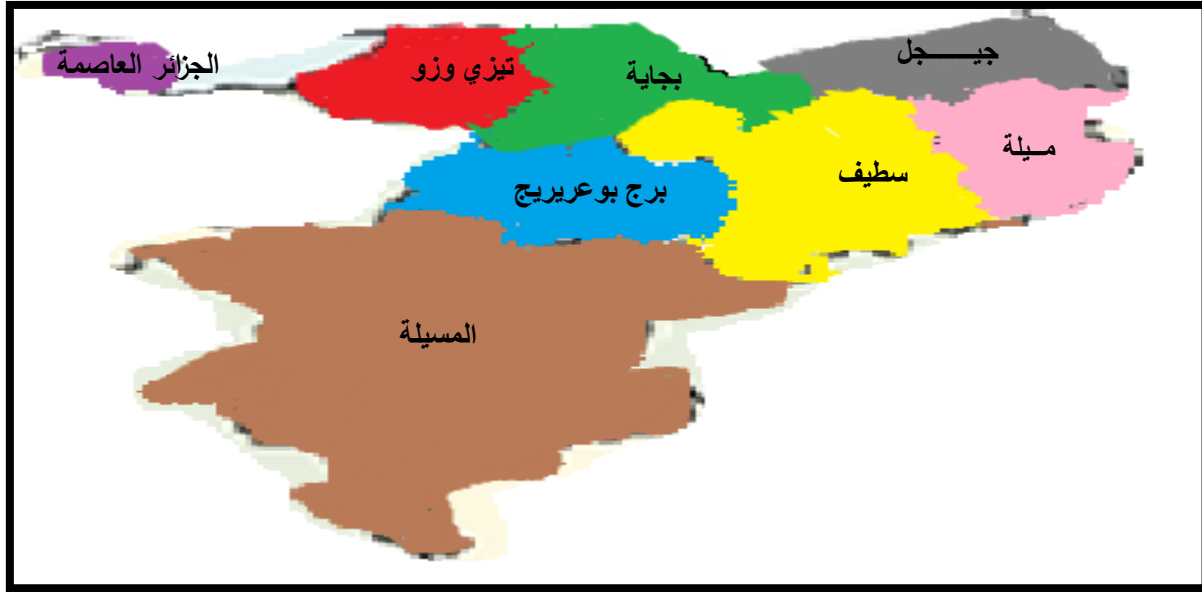
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

الفرع الأول: التوزيع الجغرافي للمؤسسات محل الدراسة

كما ذكرنا من قبل فإن المؤسسات المعنية بالدراسة توزعت على سبع ولايات جزائرية وهي: برج بوعرييج، سطيف، بجاية (أقبو)، الجزائر العاصمة (بصفة أكبر أي عدد أكبر من الاستبيانات) تيزي وزو، ميلة، جيجل (بصفة أقل)...

حيث المعيار الوحيد ربما لتوزيع الاستبيانات بشكل مباشر في ثلاث ولايات (برج بوعرييج، سطيف، بجاية) لقرب المسافة للتنقل من الباحث، أما الولايات الأخرى فالحصول على الإجابات كان بشكل عشوائي عبر الانترنت فحسب، فهذه الولايات لم يكن مخططا بشكل محدد توجيه الاستبيانات لها. والخريطة المرفقة تبين الولايات التي وزعت عليها الاستبيانات:

الشكل رقم (39): الولايات التي تمت فيها الدراسة.



من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

والجدول المرفق يبين توزيع المؤسسات حسب الولايات التي تنتمي إليها:

الجدول رقم (40): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الولاية التي تنتمي إليها

الرقم	الولاية	عدد المؤسسات
01	برج بوعرييج	27
02	سطيف	27
03	الجزائر العاصمة	12
04	بجاية	05
05	المسيلة	01
06	تيزي وزو	03
07	جيجل	01

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

01	ميلة	08
02	لم تذكر الولاية	09
79	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة

شملت دراستنا عينة من المؤسسات بلغ عددها 79 مؤسسة. وسنقوم فيما يلي وبالإستعانة بالدوائر والأعمدة البيانية بتفصيل وتوضيح قطاعات هذه المؤسسات من خلال معيارين:

- **المعيار الأول:** حسب حجم وعدد عمال المؤسسة، ولقد اعتمدنا التقسيم التالي والذي يتبع تقسيم المكتب الفيدرالي السويسري للإحصاء للمؤسسات¹⁷² وهو كما يلي:

- مؤسسات مصغرة *Microentreprises* (أقل من 10 عمال)؛
- مؤسسات صغيرة *Petitesentreprises* (من 10 إلى 49 عاملاً)؛
- مؤسسات متوسطة *Moyennesentreprises* (من 50 عاملاً إلى 249 عاملاً)؛
- ومؤسسات كبيرة *Grandesentreprises* (250 عاملاً فما فوق)؛

الجدول رقم (41): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب حجمها

نوع المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التكميلية
مؤسسات مصغرة	03	3.8	3.8
مؤسسات صغيرة	13	16.45	20.25
مؤسسات متوسطة	32	40.5	60.75
ومؤسسات كبيرة	30	38	98.75
بدون إجابة	01	1.25	100
المجموع	79	100	

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان

نلاحظ بناءً على الجدول:

نلاحظ أن معظم المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات متوسطة أو كبيرة بنسبة مئوية: 40.5% و 38% على التوالي، فمجموع 62 مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة تمتلك أكثر من 50 عاملاً، 30 منها تمتلك أكثر من 250 عامل ومع هذا لم يتم إهمال المؤسسات الصغيرة التي يتراوح عدد عمالها بين 10 و 50 عاملاً ب: 13 مؤسسة بنسبة مئوية تقدر ب: 16.45 % في حين كانت المؤسسات المصغرة أقل نوع من المؤسسات تناولنا وتناولها كان فقط لأغراض تأكيد فقط أن هذه المؤسسات لا تستعمل مؤشرات للموارد البشرية خصوصاً والمؤشرات غير المالية عموماً.

هذا التقسيم يعكسه سببين:

الأول أن الباحث توجه قدر المستطاع للمؤسسات التي تمتلك أكبر عدد من العمال (كبيرة الحجم) لأن هذه المؤسسات هي التي يكون لديها عدد المعلومات والعمال هائل فتحتاج أكثر إلى لوحات قيادة ومؤشرات غير مالية وللموارد البشرية، فالمشروعات الصغيرة أحياناً لا تحتاج للمؤشرات كما ونوعاً كما تحتاجه المؤسسة الكبيرة لتعقد نظام معلوماتها (هذا لا ينفي أن المؤسسات الصغيرة والمصغرة لا يجب أن تفكر في حزمة من المؤشرات المالية وغير المالية لتدعيم جودة تسييرها).

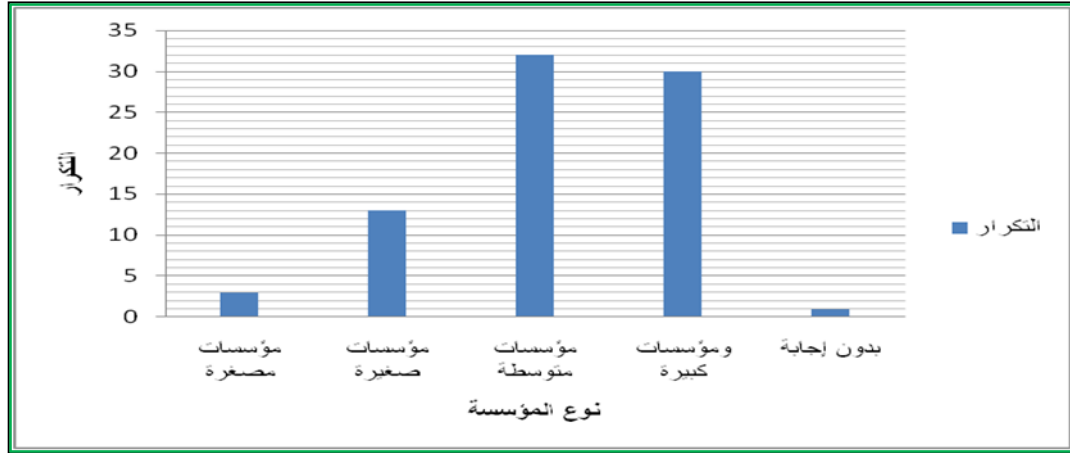
¹⁷² - https://fr.wikipedia.org/wiki/Petite_et_moyenne_entreprise

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أما الثاني وهو أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكبر بكثير من المؤسسات الكبيرة في الاقتصاد الجزائري ومعظم الاقتصاديات وهذا لم يمنحنا لتناول أكبر قدر ممكن من المؤسسات التي تمتلك عدد عمال يفوق 100 والتي قدر عددها ب: 48 مؤسسة بنسبة تقدر بأكثر من 60 بالمئة.

ونستعين بالشكل الموالي لتوضيح توزيع المؤسسات حسب حجمها بصفة أوضح:

الشكل رقم (37): توزيع المؤسسات حسب حجمها



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان

المعيار الثاني: حسب القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة:

- مؤسسات خاصة؛
- مؤسسات عمومية؛
- مؤسسات مشتركة؛

الجدول الموالي يوضح توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب القطاع الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (42): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب القطاع الذي تنتمي إليه

نوع المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التكميلية
مؤسسات خاصة	43	54.5	54.5
مؤسسات عمومية	36	45.5	100
مؤسسات مختلطة	0	00	100
المجموع	80	100	

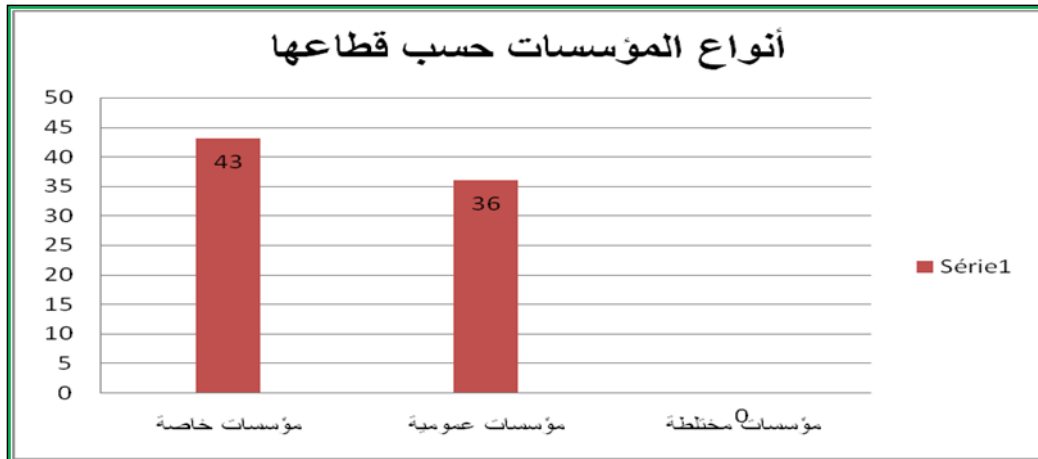
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن:

المؤسسات التي تناولها من حيث كونها خاصة أو عمومية اتسمت بنوع من التوازن مع وجود زيادة طفيفة في المؤسسات الخاصة.

والشكل الموالي توضيح أكثر لتوزيع المؤسسات محل الدراسة حسب القطاع الذي تنتمي إليه:

الشكل رقم (38): توزيع المؤسسات حسب قطاعها



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

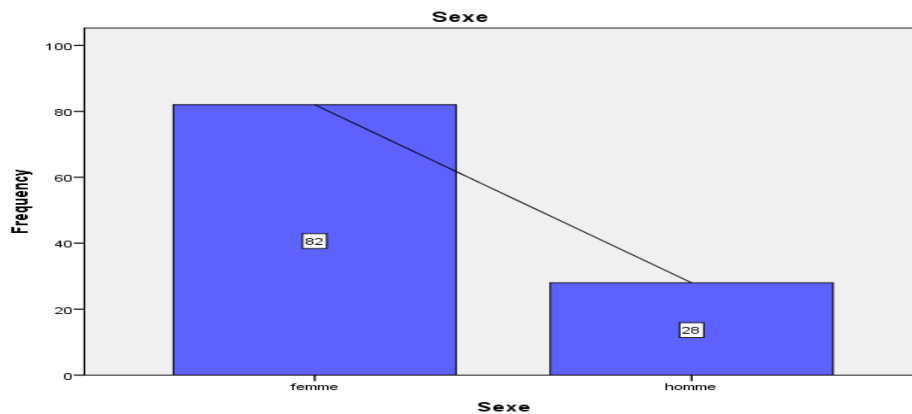
في دراسة توزيع العينة فيما يخص الجنس أو المتغيرات اللاحقة سنعتمد على الجداول التكرارية والأشكال لشرح وتحليل ودراسة عينة الدراسة والتي نستخرجها أساسا من نتائج برنامج **Spss**:
الجدول رقم (43): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس					
النسبة المئوية التكمالية	النسبة المئوية المعتمدة	النسبة المئوية	التكرار		
74,5	74,5	74,5	82	النساء	معتمد
100,0	25,5	25,5	28	الرجال	
	100,0	100,0	110	المجموع	

المصدر: نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج **Spss**

من خلال الجدول التكراري نرى أن معظم المسؤولين في عينة الدراسة إناث بتكرار قدره 82 بنسبة مئوية بلغت 74,5% في حين أن عدد الذكور مثلوا نسبة قليلة نوعا ما من العينة بتكرار قدره 28 بنسبة مئوية بلغت 25,5%.
 * يمكن أن نوضح أكثر نتائج الجدول السابق من خلال الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (39): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج **Spss**

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

أولا نقوم بعرض الجدول التكراري للفئات العمرية لعينة الدراسة كما يلي:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (44): توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

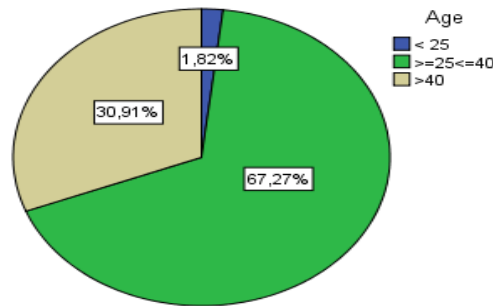
السن					
النسبة المئوية التكميلية	النسبة المئوية المعتمدة	النسبة المئوية	التكرار		
1,8	1,8	1,8	2	< 25	معتمد
69,1	67,3	67,3	74	>=25<=40	
100,0	30,9	30,9	34	>40	
	100,0	100,0	110	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة يتراوح عمرهم ما بين 25 و 40 عاما بتكرار يقدر ب: 74 بنسبة تبلغ 67,27%، ثم تأتي مجموعة الثانية من مفردات العينة والتي تكون فيها أعمار المسؤولين أكبر من 40 عاما بتكرار يقدر ب: 34 بنسبة مئوية تقدر ب: 30,9% وأخير المجموعة الأخيرة من مفردات العينة أعمارهم أقل من 25 عاما بتكرار يقدر ب: 2 بنسبة مئوية 1,8%.

* يمكن أن نوضح أكثر نتائج الجدول السابق من خلال الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (40): توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية



المصدر: نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج Spss

الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

توزيع عينة الدراسة حسب وظيفة مفردات العينة (المسؤولين) موضح كما في الجدول التكراري التالي:

الجدول رقم (45): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة في المؤسسة

الوظيفة					
النسبة المئوية التكميلية	النسبة المئوية المعتمدة	النسبة المئوية	التكرار		
54,5	54,5	54,5	60	مسؤولي الموارد البشرية	
66,4	11,8	11,8	13	المدير العام	
70,0	3,6	3,6	4	مراقب التسير	
100,0	30,0	30,0	33	مسؤولين آخرين	
	100,0	100,0	110	المجموع	

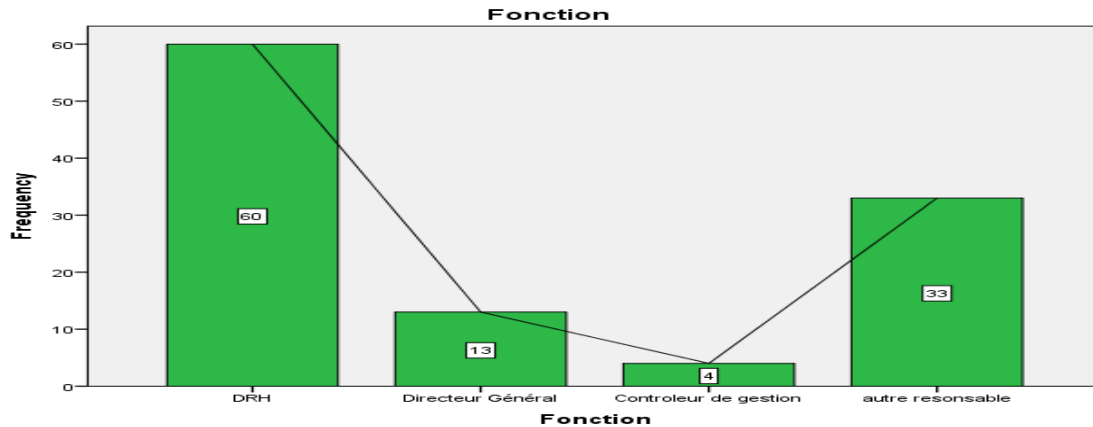
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن أكثر من نصف المستجيبين (عينة الدراسة) كانوا من مسؤولي الموارد البشرية أو الوظائف المتعلقة بها كمسؤولي التكوين أو الأجور... وذلك بتكرار قدر ب: 60 مسؤولا، والذي يوافق نسبة مئوية بلغت 54,55% ثم يأتي ثانيا مسؤولون آخرون سواء تنفيذيون أو تشغيليون: كمدرء الإنتاج أو الصحة والسلامة المهنية أو الاتصال... وذلك بتكرار قدر ب: 33 مسؤولا بنسبة مئوية بلغت 30%، ثم يأتي ثالثا في تكوين عينة الدراسة مديري المؤسسات بتكرار قدر ب: 13 مديرا بنسبة مئوية بلغت 11,82%، ثم أخيرا يأتي مراقبي التسير بتكرار قدر ب: 4 ونسبة مئوية بلغت 3,6%.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

يظهر جليا تركيزنا كما سبق أن ذكرنا على مسؤولي الموارد البشرية، لأنهم أكثر إحاطة عموما بمفهوم لوحات ومؤشرات الموارد البشرية والمسؤولون المباشرون على إعدادها، أما المسؤولون الآخرون فلم يكن التركيز عليهم إلا لتعزيز تنوع الإجابات حسب الاستطاعة (على الأقل استبيانين للمؤسسة إن أمكن). ولقد حرصنا في كل مؤسسة أن يجيب مسؤول من مسؤولي الموارد البشرية إلى في الحالات التي تعذر فيها مثلا كرجبة المدير بالإجابة بنفسه أو غياب المسؤول أو غياب الوظيفة إلا ما ذلك.... على كل حال كان التركيز أكثر على مسؤولي الموارد البشرية بدون إهمال آراء المسؤولين الآخرين ومدراء المؤسسات ومراقبي التسيير .

* يمكن أن نوضح أكثر نتائج الجدول السابق من خلال الشكل البياني الموالي:
الشكل رقم (41): رسم بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

الفرع السادس: توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي

توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي لمفردات العينة (المسؤولين) موضح كما في الجدول التكراري التالي:

الجدول رقم (46): توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي					
النسبة المئوية التكميلية	النسبة المئوية المعتمدة	النسبة المئوية	التكرار		
7,3	7,3	7,3	8	ثانوي	معتمد
66,4	59,1	59,1	65	جامعي	
100,0	33,6	33,6	37	دراسات عليا	
	100,0	100,0	110	المجموع	

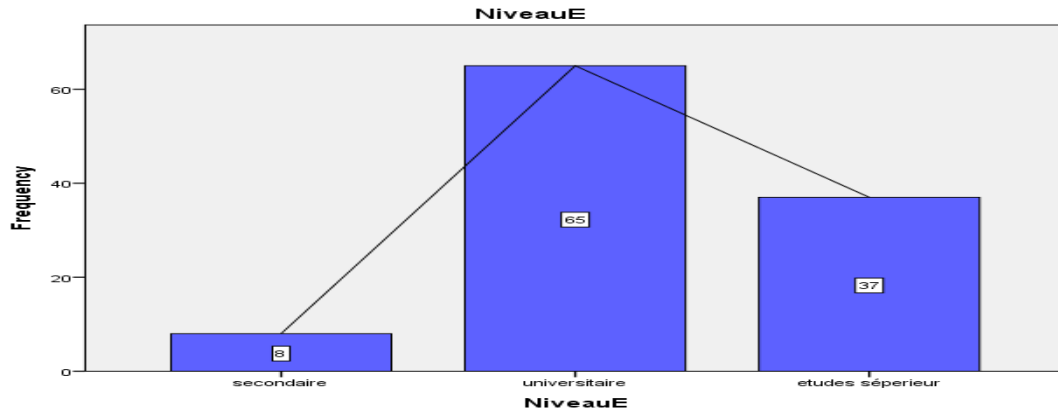
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن معظم مسؤولي العينة لدي مستوى جامعي بتكرار قدر ب: 65 مسؤولا بنسبة مئوية قدرت بحوالي 60%، في حين هناك نسبة من المسؤولين بمستوى ثانوي بتكرار قدر ب: 8 ونسبة مئوية بلغت حوالي 7%، أما المسؤولين الذين لديهم مستوى دراسات عليا (ماستر، ماجستير أو دكتوراه) فقد قدر عددهم (التكرار) ب: 37 مسؤولا بنسبة مئوية مقابلة بلغت 33%.

يمكن أخذ نقطة سلبية في تحليل هذه النتائج وهو تولي بعض مسؤوليات كوادر وهم لهم مستوى ثانوي (8 مسؤولين من 110)، وهذا الرقم يمكن أن يكون مؤشرا له عديد الأسباب، كما له نتائج سيئة على تسيير المؤسسة ويمكن أن لا تكون له نتائج سلبية إذا كان هؤلاء المسؤولون لهم الكفاءة وروح التسيير .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

* يمكن أن نوضح أكثر نتائج الجدول السابق من خلال الشكل البياني الموالي:
الشكل رقم (42): رسم بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

الفرع السابع: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية لمفردات العينة (المسؤولين) موضح كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

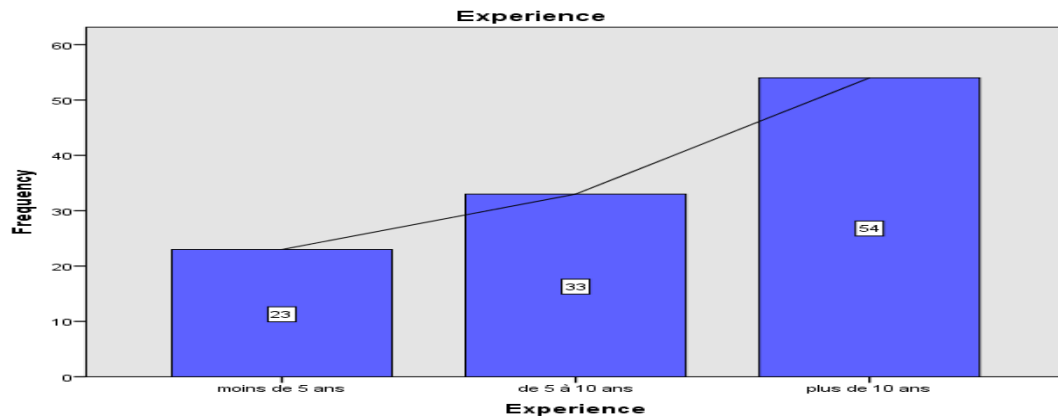
الخبرة المهنية					
النسبة المئوية التكميلية	النسبة المئوية المعتمدة	النسبة المئوية	التكرار		
20,9	20,9	20,9	23	أقل من 5 سنوات	معتمد
50,9	30,0	30,0	33	بين 5 و 10 سنوات	
100,0	49,1	49,1	54	أكثر من 10 سنوات	
	100,0	100,0	110	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه: أن 49% من المسؤولين (عينة الدراسة) لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بتكرار قدر بحوالي 54 مسؤولاً، و 30% من المسؤولين لديهم خبرة بين 5 و 10 سنوات بتكرار قدر ب: 33 مسؤولاً، و 21% من المسؤولين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، بتكرار قدر ب: 21 مسؤولاً.

* يمكن أن نوضح أكثر نتائج الجدول السابق من خلال الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (43): رسم بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يتناول المبحث ما تمّ التوصل إليه من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تمّ جمعها من خلال استبيان الدراسة، باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بالتطبيق على المؤسسات محل الدراسة. ومناقشة نتائج الدراسة. ويتم تحليل بيانات الدراسة من خلال حساب النسب المئوية للتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ومحاور الدراسة وتحليل هذه النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول: تحليل ومناقشة أسئلة المحور الأول: "واقع التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"

هذا المحور مقسم إلى جزأين:

الجزء الأول ويشمل الأسئلة الثلاثة الأولى وتخص نظرة مقتضبة وشاملة عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة بالتركيز على ثلاث جوانب فقط دون التعمق لأنه ليس موضوعنا وهي مدى إدراك المسؤولين للمفهوم وإيمانهم بمسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع ومدى توفر بعض المعايير التي تقارب جودة التسيير والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

الجزء الثاني ويخص التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة واهتمنا بثلاث أبعاد وهم: العمال، الملاك، البيئة والمجتمع بمعناه الواسع.

ملاحظة: لتعميم النتائج في التحليلات المئوية، ونقل النتائج من مستوى العينة للمجتمع، فلا يكفي استخدام التكرارات أو النسب المئوية بل يجب استخدام اختبارات إحصائية إضافية أخرى وهذا ما سنقوم به في اختبار فرضيات الدراسة (وهو غرض فرضيات الدراسة أصلا).

سنقوم بتحليل النتائج بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

الفرع الأول: تحليل نتائج الأسئلة الثلاثة الأولى Q1, Q2, Q3

سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة الثلاثة الأولى **Q1, Q2, Q3** وذلك لأن هذه الأسئلة الثلاثة لا تتبع نظام ليكارت الخماسي، ولكنها مهمة لتحليل بعض المعلومات العامة عن واقع وتصور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى مسؤولي المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، ومع أن هذه الأسئلة لا تحيط بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وواقعه في المؤسسة الجزائرية (كون المفهوم ليس الموضوع المحوري للإشكالية) فهي تعطينا بعض المعلومات المختصرة عن تصور المفهوم في المؤسسة الجزائرية.

الجدول المئوية تمثل التكرارات والنسب المئوية للأسئلة السابقة:

1- السؤال الأول (Q1): هل سمعت من قبل بمفهوم المسؤولية الاجتماعية؟

الهدف من السؤال:

الهدف من هذا السؤال هو معرفة مدة سماع المسؤولين وإدراكهم بجوانب مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والذي تكون الإجابة عليه مؤشرا على عدة وقائع، سواء مدى تبني المؤسسة الجزائرية لهذا المفهوم أو مدى اتصاله مع المسؤولين في حالة تبنيه، كما يقيس لنا التوجه نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات من عدمه انطلاقا من مبادرات المسؤولين مثلا.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (48): الجدول التكراري للسؤال الأول

س1: هل سمعت من قبل بمفهوم المسؤولية الاجتماعية؟				
النسبة التكرارية	النسبة المعتمدة	النسبة	التكرار	
20,9	20,9	20,9	23	لا، لم أسمع به مطلقا
37,3	16,4	16,4	18	نعم، سمعت به لكن لا أعلم معنى المفهوم
84,5	47,3	47,3	52	نعم، وأدرك بعض جوانب المفهوم
100	15,5	15,5	17	نعم، وامتكن من المفهوم
	100	100	110	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج Spss

قراءة الجدول:

نلاحظ أن حوالي (52) من المسؤولين الذين أجابوا وبنسبة مئوية تقدر ب: (47,3%) من عينة الدراسة يكونون قد سمعوا بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ويدركون بعض جوانب المفهوم، و(23) من المسؤولين لم يسمعوا تماما بمفهوم المسؤولية الاجتماعية بنسبة مئوية قدرت ب(21%) في حين هناك (18) مسؤولا بنسبة مئوية بلغت (16,5%) سمعوا بالمفهوم ولكن لا يدركون معناه، وهناك (17) مسؤولا فقط سمعوا بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ويكون أبعاده بنسبة مئوية مقدرة ب: (15,5%).

تحليل الجدول:

يمكن الاستنتاج من الجدول أعلاه أن معظم مسؤولي المؤسسات محل الدراسة أ قد سبق وسمعوا بمفهوم المسؤولية الاجتماعية بنسبة مئوية قدرت ب: (79%) في حين نسبة قليلة من هم مدركون لجوانب المفهوم (15%) ومعظم المسؤولين يدركون فقط بعض جوانب المفهوم (48%).

هذا (عدم إدراك الجيد للمفهوم) يمكن إرجاعه ربما لبعض الأسباب الهامة هو عدم تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية خصوصا الصغيرة والمتوسطة منها، فالمفهوم اقتصر فقط على بعض المؤسسات الكبرى والتي تعتمد في تبني المفهوم على معيار (ISO26000) هذه المؤسسات لا يتعدى عددها (17) مؤسسة ومعظمها مؤسسات ضخمة، ومع هذا فسماع نسبة معتبرة بالمفهوم يمكن إيعازه لعدة أسباب محتملة كانتشار تدريس المفهوم في الجامعات والتي تعتبر قناة ناقلة للمفاهيم الإدارية الحديثة إلى المؤسسات سواء عبر الدراسات الميدانية أو المتخرجين الذين يعتبرون المسؤولين المستقبلين، كما أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعتبر مادة للدورات التكوينية في المؤسسات بطريقة مباشرة أو ضمنية إذ أن معظم المؤسسات التي تتبنى معيار الجودة تتكلم على أبعاد التنمية المستدامة والعمال والأطراف ذات المصلحة عموما حسب بعض المقابلات مع بعض المسؤولين.

عدم إدراك المسؤولين للمفهوم ربما يعود أيضا أساسا لبعد المفهوم من التبني الواقعي من المؤسسات في الجزائر، وحتى بعض المؤسسات التي تتبنى معيار (ISO 26000) في فروعها نجد بعض الإجابات التي تدل على عدم معرفة هؤلاء المسؤولين لتبني مؤسستهم لهذا المعيار وهذا يمكن إرجاعه أساسا لغياب الاتصال وعدم دخول المفهوم كمفهوم تسيير يجب بسطه في عمليات وأنشطة المؤسسة وعادة ما تستخدم هذه المعايير لتسهيل عملية الدخول للأسواق.

2- السؤال الثاني (Q2): هل تؤمن أن المؤسسة لديها مسؤوليات اتجاه المجتمع؟

الهدف من هذا السؤال : هو معرفة ما إذا كان مسؤولي المؤسسة محل الدراسة يؤمنون أن المؤسسة الجزائرية لديها مسؤوليات اتجاه المجتمع وراء الأهداف الاقتصادية والمالية، وهذا السؤال سيسمح لنا بمعرفة التهيؤ الفكري والنفسي للمسؤولين لتبني مثل هذه المفاهيم في المستقبل.

الجدول رقم (49): الجدول التكراري للسؤال الثاني

س2: هل تؤمن أن المؤسسة لديها مسؤوليات اتجاه المجتمع؟				
النسبة التكرار	النسبة	النسبة المعتمدة	النسبة التكميلية	
102	92,7	92,7	92,7	نعم
08	7,3	7,3	100	لا
110	100	100		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج Spss

قراء الجدول: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم مسؤولي عينة الدراسة يؤمنون أن المؤسسة لديها مسؤوليات اتجاه المجتمع، بتكرار يقدر ب: (102) بنسبة مئوية بلغت (93%) ، ومع هذا هناك بعض المسؤولين بتكرار بلغ (08) مسؤولين بنسبة مئوية قدرت ب: (7.3%) يرون أن المؤسسة ليس لها أي مسؤولية اتجاه المجتمع. **تحليل الجدول:** هناك إيمان من مسؤولي المؤسسات محل الدراسة أن المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية اتجاه المجتمع. وهذا لا ينفي وجود فكر إداري يرى أن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للمؤسسة هو خلق الربح، صحيح أن الأسئلة غير كافية سواء لتفكيك وتحليل هذه الاتجاهات الفكرية، فرما هناك من يؤمن بالمسؤولية الاجتماعية ولكن بفلسفة مختلفة، وهذا كما لاحظناه في الجانب النظري جدال موجود ومستمر.

3- السؤال الثالث (Q3): ما هي المعايير التي تتوفر عليها مؤسستكم؟

الهدف من السؤال: لكون أننا لن نتطرق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بعمق في المؤسسات، قررنا إدراج مقارنة تحقق نوع من الإجماع بين الباحثين في دراسة مدى تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، ونحن ندعمها أيضا. وهي الاختبار عن طريق المعايير المعتمدة من المؤسسات، هذه المعايير ستسمح لنا بمعرفة مدى تبني المؤسسة الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية كمفهوم إداري بطريقة صريحة، والتي لا تكون تقريبا في الدول النامية إلا عن طريق تبني معيار المسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) أما الالتزام الضمني بالمفهوم والذي يكون عادة بمبادرات في بعض جوانب المفهوم قمنا باعتماد بعض المعايير الأخرى كمعيار الجودة والبيئة، فيما سنقوم بتحليل أعمق لبعد العمال وتسيير الموارد البشرية في الأسئلة اللاحقة.

الجدول رقم (50): الجدول التكراري للسؤال الثالث

س3: ما هي المعايير التي تتوفر عليها مؤسستكم؟				
النسبة التكرار	النسبة	النسبة المعتمدة	النسبة التكميلية	
24	21,8	21,8	21,8	ISO 9001
1	0,9	0,9	22,7	ISO 14001
0	0	0	22,7	SA 8000
1	0,9	0,9	23,6	OHSAS 18001
1	0,9	0,9	24,5	ISO 26000
5	4,5	4,5	29	ISO9001, ISO14001
1	0,9	0,9	29,9	ISO26000, ISO9001, ISO14001
5	4,5	4,5	34,4	ISO9001, ISO14001 OHSAS 18001
8	7,3	7,3	41,7	ISO9001, ISO14001, ISO26000, OHSAS18001
64	58,2	58,2	100	لا يوجد أي معيار

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

قراء الجدول:

نلاحظ أن عدد أفراد العينة أو المسؤولون الذين صرحوا أن مؤسساتهم لا تمتلك أي معايير هي أكبر نسبة، بتكرار قدر ب(64) مسؤولا بنسبة مئوية مقابلة بلغت (58%) ثم يأتي المسؤولون الذين أجابوا أن مؤسساتهم تمتلك شهادة ومعيار (ISO 9001) أو أكثر بتكرار تكاملي يقدر ب: (43) مسؤولا بنسبة مئوية تقدر ب: (39%) ثم تأتي المؤسسات التي تتبنى معيار البيئة (ISO 14001) بتكرار يقدر ب: (20) مسؤولا بنسبة مئوية قدرت ب: (18%)

ثم يأتي المسؤولون الذين صرحوا أن مؤسساتهم تتبنى معيار (ISO26000) ومعيار (OHSAS18001) بأقل النسب في حين لا توجد أي مؤسسة تتبنى معيار المساءلة الاجتماعية الخاص تقريبا بالعمال وهو معيار (SA 8000).

تحليل الجدول:

القراءة السابقة تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تكون إما:

- ليست مفتوحة تماما على المعايير وعمليات التصديق، وهذا يعود لأسباب عدة كحجم المؤسسة أو نشاطها أو فلسفتها التسييرية أو قدراتها الاقتصادية لتحمل أعباء عمليات التصديق والتدقيق، أو لأسباب مؤسسية كغياب التأطير اللازم أو القوى الدافعة لتوجه المؤسسات لهذا الاتجاه أو:
- أنها تتبنى معيار إدارة الجودة (ISO 9001) وهذا المعيار أصبح شائعا مع توجه الدولة الجزائرية لتشجيع هذه العملية خصوصا مع عمليات إعادة الهيكلة للمؤسسة الجزائرية، فهناك تطور مستمر في تبني هذا المعيار، وشيوعه أيضا يعود أيضا لأنه يمس بعدا تشترك فيه كل المؤسسات والمشاريع كما أنه أصبح ضرورة للتسويق والنشاط، ولقد نمت عدد المؤسسات التي تتبنى بين سنتي 2004 إلى 2008 بشكل متذبذب من 126 مؤسسة ثم 183 إلى 103 إلى 171 إلى 159 وهذا يبين أن عدة مؤسسات تتبنى ثم تتخلى عن المعيار، وهذه القراءة بنفسها لا تكفي ولكن إذا قارناها بالدول العربية عموما فنجد الجزائر في المركز (13) من (18) ولم تسبق إلا دولا معروفة بالمشاكل السياسية والاقتصادية وعرضتها للحروب وهي: فلسطين، العراق، اليمن، ليبيا، السودان وحتى قطر مع صغر مساحتها فعدد المؤسسات فيها 182 أما إذا قارنا أنفسنا مع دول شمال إفريقيا المجاورة فنونس فيها 848 مؤسسة، المغرب: 405 مؤسسة ومصر فيها 1944 مؤسسة وهذا دائما حسب دراسة منظمة ISO سنة 2008¹⁷³ أما قضية فعالية تطبيق المعيار فهذا يحتاج لدراسات أخرى.

ثم يأتي معيار (ISO 14001) الخاص بالبيئة والذي تقريبا يحمل نفس تحفيزات معيار إدارة الجودة إلى أن ليس كل المؤسسات لديها اهتمام أو علاقة لنشاطها بالبيئة، كما أن تطبيق هذا المعيار حسب دراسة للباحثان: حريزي وباحمد لتطبيق أنظمة الإدارة البيئية فيها نقائص خصوصا في جانب التحسين المستمر¹⁷⁴ عموما عملية تبني معياري الجودة والبيئة في الجزائر في تزايد ملحوظ.

أما معيار الصحة والسلامة المهنية والذي يتعلق بالعمال والبيئة الداخلية للمؤسسة فهو أيضا لم ينل توسعا كثيرا وهذا مؤشر سلبي عن تحمل المؤسسات لمسؤوليتها اتجاه العمال في جانب الصحة والسلامة المهنية. في حين عدم وجود أي مؤسسة تتبنى معيار (SA 8000) للمساءلة الاجتماعية أو المسؤولية الاجتماعية والمدافع على ظروف العمل المقبولة اجتماعيا فهو مؤشر من المؤشرات عن قلة الاهتمام بجانب مساءلة المؤسسات أو التزام هذه الأخيرة في تحسين ظروف عمالها وتجنب التجاوزات.

من خلال كل ما سبق نرى أن المؤسسات الجزائرية مقارنة بمؤسسات الدول المجاورة أقل تطورا في تبني معايير التسيير المختلفة، وإذا نظرنا في هذه المعايير فنجد أن المؤسسات تتوجه أكثر لتبني معيار الجودة ثم البيئة وبصفة أقل معيار الصحة والسلامة المهنية والمسؤولية الاجتماعية وبصفة منعدمة معايير المساءلة الاجتماعية الخاصة بالعمال.

¹⁷³- Al-Najjar, S. M., & Jawad, M. K. (2011). ISO 9001 implementation barriers and misconceptions: an empirical study. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 118. P : 126,127.

¹⁷⁴- Hariz, S., & Bahmed, L. (2013). Assessment of environmental management system performance in the Algerian companies certified ISO 14001. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 24(2), 228-243.

الفرع الثاني: مناقشة الأسئلة الباقية لبعء التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية

كما قلنا الجزء الثاني يهتم بتحليل ومناقشة أسئلة الباقية من محور تسيير الموارد البشرية المسؤول اجتماعيا. سنحاول فيما يلي أن ندرس التسيير المسؤول اجتماعيا في المؤسسة الجزائرية من خلال ثلاث أطراف فاعلة مهمة، وهي:

- ✓ العمال؛
- ✓ المجتمع والبيئة؛
- ✓ الملاك والمساهمون؛

والجدول رقم (55) يبين لنا درجات الموافقة على مختلف التساؤلات الفرعية لمحور التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

1- التعليق على المحور بشكل عام :

نلاحظ أن معظم إجابات المحور جاءت بردود موافقة، ولقد كانت نسب الموافقة المتوسطة لجميع فقرات المحور هي: "موافق" ب: 44.75% ثم يليه "غير موافق" ب: 21.27%، "محايد" 17%، "موافق بشدة" 11.86%، "غير موافق بشدة" 5.13%. وهذا ما تم تدعيمه بالمتوسط الحسابي لأجوبة المحور الذي هو: 3.38 بترجيح "موافق" بانحراف معيار قدر ب: 67%.

وهذا يدعم مبدئيا الفرضية العدمية H_0 التي تنص على أن "المؤسسة الجزائرية تسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا" ولكن لا يمكن تعميم أو نقل النتائج من العينة للمجتمع إلا بالقيام باختبارات إحصائية إضافية لاحقا في مبحث اختبار الفرضيات.

مع أن نسبة الموافقة جاءت أكبر، فإن هذا لا يمنع من ملاحظة أن نسبة الردود غير الموافقة المتوسطة لفقرات المحور هي نسبة معتبرة 21.27% وهي بلا شك مؤشر مهم على وجود مؤسسات لا تقوم بتسيير مسؤول اجتماعيا لمواردها البشرية أو وجود ممارسات غير مسؤولة اجتماعيا في تسيير الموارد البشرية في بعض المؤسسات.

1-1 التعليق على بعد العمال: معظم فقرات هذا البعد جاءت إجاباتها بدرجة "موافق" أو "موافق بشدة" بنسبة مئوية متوسطة بلغت 65% ثم تأتي إجابات "غير موافق" بنسبة مئوية متوسطة بلغت 21.40% ثم تأتي إجابات "محايد" بنسبة مئوية متوسطة بلغت 12.62% وهذا ما تؤيده المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول والمتوسط الحسابي الكلي للبعد الذي قدر ب: 3.54 بانحراف معياري كلي: 74% .

أكثر الفقرات التي نالت درجات موافقة عالية (موافق + موافق بشدة) هي: تحترم المؤسسة قوانين العمل 80% ثم امتلاك المؤسسة علاقات مميزة مع ممثلي العمال 62.5% ثم الحصول على أجور معقولة 72.8% أما أكثر الفقرات التي نالت على درجات غير موافقة عالية (غير موافق + غير موافق بشدة) هي: لدى المؤسسة سياسات لمتابعة الصحة النفسية للعمال 44.5% ثم عدالة نظام الأجور والمكافآت 28.2% ثم السهر على اكتساب العمال للكفاءات الضرورية لمزاولة عملهم أو إيجاد عمل آخر في المستقبل 22.7% الفقرة رقم 4 "لدى المؤسسة سياسات لمتابعة الصحة النفسية للعمال" الفقرة الوحيدة التي جاءت بتقدير "غير موافق" بمتوسط حسابي قدره 2.9 وانحراف معياري 123%.

2-1 التعليق على بعد المجتمع والبيئة: معظم فقرات هذا البعد جاءت إجاباتها بدرجة "موافق" أو "موافق بشدة" بنسبة مئوية متوسطة بلغت 50.6% ثم تأتي إجابات "غير موافق" بنسبة مئوية متوسطة بلغت 28.50% ثم تأتي إجابات "محايد" بنسبة مئوية متوسطة بلغت 20.91% وهذا ما تؤيده المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول والمتوسط الحسابي الكلي للبعد الذي قدر ب: 3.28 بانحراف معياري كلي: 72%.

أكثر الفقرات التي نالت درجات موافقة عالية (موافق+موافق بشدة) هي: توفير المؤسسات للأمن لعمالها 80% ثم معاملة العمال باحترام وتقدير 78.2% ثم تشجع المؤسسة عمالها على عدم تضبيع الطاقة والموارد 55.5%.

أما أكثر الفقرات التي نالت على درجات غير موافقة عالية (غير موافق + غير موافق بشدة) هي: تضع المؤسسة نظام لمكافأة الإبداعات والابتكارات البيئية والاجتماعية 50% ثم تقوم المؤسسة بتوعية عمالها بالانشغالات البيئية 34.5 ثم الفقرتين (17 و 14) لدى المؤسسة استراتيجيات لتوظيف الأقليات، تضمن المؤسسة القيم البيئية والاجتماعية ضمن معايير التوظيف بنسبتي 33.7 و 32.7 بالمئة على الترتيب. الفقرة رقم 13 " تضع المؤسسة نظام لمكافأة الإبداعات والابتكارات البيئية والاجتماعية " الفقرة الوحيدة التي جاءت بتقدير "غير موافق" بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري 101%.

3-1 التعليق على بعد الملاك: معظم فقرات هذا البعد جاءت إجاباتها بدرجة "موافق" أو "موافق بشدة" بنسبة مئوية متوسطة بلغت 53.2% ثم تأتي إجابات "غير موافق" بنسبة مئوية متوسطة بلغت 29.30 % ثم تأتي إجابات "محايد" بنسبة مئوية متوسطة بلغت 17.45% وهذا ما تؤيده المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول والمتوسط الحسابي الكلي للبعد الذي قدر ب: 3.28 وانحراف معياري كلي: 86%.

أكثر الفقرات التي نالت درجات موافقة عالية (موافق+موافق بشدة) هي: فقرة هناك إيمان من المؤسسة أن العمال أصل مهم لبلوغ الميزة التنافسية 66.3% ثم الفقرة: هناك إيمان من المؤسسة أن الاستجابة لاحتياجات العمال أمر ضروري لبلوغ أهداف المؤسسة 60.9% ثم الفقرة: تتبنى المؤسسة الإجراءات اللازمة للتحكم في التكاليف الخفية 50%.

أما أكثر الفقرات التي نالت على درجات غير موافقة عالية (غير موافق + غير موافق بشدة) هي: فقرة هناك اهتمام في المؤسسة بفهم أثر البرامج البيئية والاجتماعية على سلوك العمال ومشاعرهم 42.7% ثم الفقرتين تتبنى المؤسسة الإجراءات اللازمة للتحكم في التكاليف الخفية (التغيب/ دوران العمل/ الصراعات/ الفائض في عدد العمال...)، يوجد تسيير استراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة (فهم علاقة ممارسات تسيير الموارد البشرية بالأداء) 32% ثم هناك إيمان من المؤسسة أن الاستجابة لاحتياجات العمال أمر ضروري لبلوغ أهداف المؤسسة 22%.

الفقرة رقم 22 " هناك اهتمام في المؤسسة بفهم أثر البرامج البيئية والاجتماعية على سلوك العمال ومشاعرهم " الفقرة الوحيدة التي جاءت بتقدير "غير موافق" بمتوسط حسابي قدره 2.89 وانحراف معياري 112.8%.

نتيجة تحليل المحور الأول: من خلال إجابات المحور الأول نلاحظ أن مسؤولي المؤسسة محل الدراسة يوافقون بنسب فوق المتوسطة أن مؤسساتهم تسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا، ومع هذا هناك بعض الجوانب التي توضح أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي لها اهتماما كبيرا أو اهتمام أقل من المتوسط وهي:

✓ عدم امتلاك سياسات لمتابعة الصحة النفسية للعمال، وهذا جانب من عدم تحمل المؤسسة لمسؤولياتها اتجاه العمال، حيث ظروف العمل الحالية مع التطور التكنولوجي والقلق الذي يسود أماكن العمل، يفرض على المؤسسة تتبع هذا الجانب المهم في صحة العامل، حيث كثير من المشاكل الصحية للعمال تنأتى من عدم وجود نظام قياس ملائم لتتبع صحتهم النفسية. ونتائج عدم هذا التتبع يمكن أن يؤدي إلى نتائج ومخرجات سلبية للمجتمع بل يمكن أن يؤثر سلبيا على العامل، أسرته، مجتمعه وحتى المؤسسة التي يعمل فيها.

- ✓ المؤسسات أيضا لا تضع نظام تحفيزيا لمكافأة الأفكار البيئية والاجتماعية وهذا حقيقة أمر معيق للنمو الاجتماعي البيئي للمؤسسة، ويجعلها لا تواكب التغيرات التي تجعل من استباق المؤسسات للابتكارات الخاصة بالطاقات البديلة كما أن ضعف نظام الإبداع الاجتماعي يؤدي إلى اختلالات اجتماعية في المؤسسة ويرفع من نسب التكاليف الاجتماعية الخفية.
- ✓ لا يوجد اهتمام في المؤسسة بفهم أثر البرامج البيئية والاجتماعية على سلوك العمال ومشاعرهم، وهذا يدل مبدئيا على عدم وجود نظام قياس يتبع ذلك، ومن هنا فإهمال الفوائد التي قد تجنيها المؤسسة بفهم وتتبع كيفية تأثير أنشطتها البيئية والاجتماعية على سلوك العمال (كالتغيب والحضور، الصراع، ترك العمل..) ومشاعرهم (كالانتماء، التحفيز..).
- ✓ كثير من جوانب التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية لا زالت ناقصة في المؤسسات محل الدراسة إذا أخذنا بعين الاعتبار نسب غير الموافقة المعتبرة لهذه الجوانب كعدالة الأجور، استخداميه العمال، توعية البيئية للعمال، توظيف الأقليات تضمين المعايير البيئية والاجتماعية في عمليات التوظيف، الاهتمام بالتكاليف الخفية، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الاستجابة لاحتياجات العمال في بلوغ أهداف المؤسسة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (51): إجابات مسؤولي المؤسسات محل الدراسة عن مدى تسيير هذه المؤسسات لمواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا								
الفقرات	النسبة							
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترجيح
درجة الأهمية								
1- تدفع المؤسسة أجور معقولة لتحقيق جودة حياة مقبولة للعمال.	4.5	15.5	7.3	67.3	5.5	3.54	.974	متوسطة موافق
2- نظام الأجور والمكافآت يتميز بالعدالة	6.4	21.8	16.4	45.5	10.0	3.30	1.138	متوسطة موافق
3- توفر المؤسسة الأمن لعمالها في أماكن العمل	.9	9.1	10.0	58.2	21.8	3.91	.873	مرتفعة موافق
4- لدى المؤسسة سياسات لمتابعة الصحة النفسية للعمال	13.6	30.9	16.4	30.0	9.1	2.90	1.234	متوسطة غير موافق
5- توفر لعمالها برامج تكوين وفرص لتطوير مسارهم المهني	1.8	20.0	10.0	50.9	17.3	3.62	1.049	متوسطة موافق
6- توفر المؤسسة بيئة عمل مريحة (ساعات عمل مرنة، توازن بين الحياة العملية والاجتماعية)	4.5	13.6	12.7	52.7	16.4	3.63	1.057	متوسطة موافق
7- تعامل عمالها باحترام وتقدير	2.7	5.5	13.6	52.7	25.5	3.93	.926	مرتفعة موافق
8- تسهر على اكتساب العمال للكفاءات الضرورية لمزاولة عملهم أو إيجاد عمل آخر في المستقبل	4.5	18.2	12.7	49.1	15.5	3.53	1.098	متوسطة موافق
9- يتم إنهاء علاقة العمل بطريقة أخلاقية (تقدير الجهود..)	5.5	13.6	14.5	52.7	13.6	3.55	1.063	متوسطة موافق
المتوسط الكلي للبعد	4.93	16.47	12.62	51	514.9	3.54	.74	متوسطة موافق
10- تملك المؤسسة برامج وأهداف لخلق وظائف جديدة	2.7	22.7	29.1	38.2	7.3	3.25	.979	متوسطة موافق
11- تقوم المؤسسة بتوعية عمالها بالانشغالات البيئية	3.6	30.9	20.0	40.0	5.5	3.13	1.033	متوسطة موافق
12- تشجع المؤسسة ثقافة عدم تضيق الطاقة والموارد	2.7	17.3	24.5	46.4	9.1	3.42	.971	متوسطة موافق
13- تضع المؤسسة نظام لمكافأة الإبداعات والابتكارات البيئية والاجتماعية	7.3	42.7	25.5	20.0	4.5	2.72	1.015	متوسطة غير موافق
14- تضمن المؤسسة القيم البيئية والاجتماعية ضمن معايير التوظيف	4.5	28.2	23.6	37.3	6.4	3.13	1.041	متوسطة موافق
15- تملك المؤسسة علاقات ثقة مع ممثلي العمال	3.6	13.6	20.0	54.5	8.2	3.50	.955	متوسطة موافق
16- تحترم المؤسسة قوانين العمال	1.8	12.7	5.5	50.0	30.0	3.94	1.016	متوسطة موافق
17- لدى المؤسسة استراتيجيات لتوظيف الأقليات	6.4	27.3	19.1	39.1	8.2	3.15	1.110	متوسطة موافق
المتوسط الكلي للبعد	4.08	24.43	20.91	40.69	9.90	83.2	2.7	متوسطة موافق
18- هناك إيمان من المؤسسة أن العمال أصل مهم لبلوغ الميزة التنافسية	2.7	15.5	14.5	51.8	15.5	3.62	1.014	متوسطة موافق
19- هناك إيمان من المؤسسة أن الاستجابة لاحتياجات العمال أمر ضروري لبلوغ أهداف المؤسسة	5.5	16.4	17.3	46.4	14.5	3.48	1.098	متوسطة موافق
20- يوجد تسيير استراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة (فهم علاقة ممارسات تسيير الموارد البشرية بالأداء)	7.3	24.5	19.1	40.0	9.1	3.19	1.129	متوسطة موافق
21- تتبنى المؤسسة الإجراءات اللازمة للتحكم في التكاليف الخفية (التغيب/ دوران العمل/ الصراعات/ الفائض في عدد العمال...)	5.5	26.4	17.3	40.9	10.0	3.24	1.116	متوسطة موافق
22- هناك اهتمام في المؤسسة بفهم أثر البرامج البيئية والاجتماعية على سلوك العمال ومشاعرهم	10.9	31.8	19.1	33.6	4.5	2.89	1.128	متوسطة غير موافق
المتوسط الكلي للبعد	6.38	22.92	17.46	42.54	10.72	3.28	.86	متوسطة موافق
المتوسط الإجمالي للمحور	5.13	21.27	17	44.75	11.86	3.38	.67	متوسطة موافق

المطلب الثاني: مناقشة استعمال مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم التسيير المسؤول اجتماعيا في المؤسسة

هذا المحور مهم جدا في أطروحتنا حيث سيعطينا استعمال مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم وتنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية في جانب المسؤولية الاجتماعية كما أنه سيزودنا بكثير من المعلومات عن واقع استعمال مؤشرات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (56) يمدنا بإجابات مسؤولي المؤسسات محل الدراسة عن عدة محاور مهم كواقع استعمال مؤشرات ولوحات القيادة للموارد البشرية، بنائها، تشغيلها، تقييمها وتوظيفها ودوافع استخدامها بالإضافة لتنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية (تقييم، متابعة أو قيادة، تسيير استراتيجي، تدقيق وتشخيص اجتماعي)

1- التحليل العام للمحور:

نلاحظ أن مختلف فقرات المحور جاءت بتقدير "غير موافق" وهذا ما جعل النتيجة الكلية للمحور في متوسطها العام "غير موافقة" فالنتائج جاءت كالتالي في المتوسط:

✓ موافق (أو موافق بشدة): 41.4%

✓ محايد: 16.14%

✓ غير موافق (أو غير موافق بشدة): 42%

ولقد جاء المتوسط الحسابي الكلي للمحور هو: 2.88 بانحراف معياري قدره 88% بترجيح "غير موافق"، وهذه النتائج ترفض مبدئيا الفرضية العدمية H_0 والتي مفادها "أن استعمال مؤشرات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها "لا يوجد استعمال ملائم لمؤشرات الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"

وهذه الفرضيات سيتم تأكيدها أو نفيها بعد بعض الاختبارات الإحصائية الإضافية الأخرى في المبحث الموالي.

1-1 تحليل نتائج فقرات بُعد "تقديم لاستعمال مؤشرات الموارد البشرية":

جاءت ترجيحات المتوسط الحسابي لمختلف الفقرات بـ "موافق" بمتوسط حسابي كلي قدره: 3.43 مع انحراف معياري قدره 85%.

الواضح من إجابات المسؤولين أن أكثر المؤسسات تمتلك لوحات قيادة بنسبة موافقة قدرت بـ: 66.3% كذلك فأكثر المسؤولين أجابوا أن لمؤسساتهم لوحات قيادة ومؤشرات للموارد البشرية (لا نتكلم عن فعالية هذه لوحات أو مؤشرات الموارد البشرية) ولكن هو وجودها وجاءت بنسبة موافقة قدرها 62.7% فعادة المؤسسات الصغيرة والمصغرة لا تمتلك لوحات ومؤشرات للموارد البشرية، أما احتواء لوحات القيادة للمؤسسة لمؤشرات غير مالية فقد جاءت بنسبة مئوية منخفضة نوعا ما قدرها 46% أيضا فإن 57% من المؤسسات فقط لديها مصالح لمراقبة التسيير. ضعف هاتين النسبتين الأخيرتين يدل على عدم إيلاء المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة لأنظمة القياس الحديثة واعتمادها أكثر على أنظمة قياس الأداء الكلاسيكية.

2-1 تحليل نتائج فقرات بُعد "بناء، تشغيل، تقييم مؤشرات الموارد البشرية":

أغلب الإجابات على هذا المحور جاءت بترجيح "غير موافق" وبعض الإجابات جاءت بترجيح "موافق" وعلى العموم فإن النتائج الكلية للبعد جاءت كما يلي:

◆ موافق + موافق بشدة: 43.95%

◆ محايد: 16.67%

◆ غير موافق + غير موافق بشدة: 39.4%

فالإجابة العامة على البعد هي "موافق" مع متوسط حسابي قدره 2.97 مع انحراف معياري 94%.

أكثر الإجابات التي تحصلت على درجة موافق هي:

الفقرة (7) "إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إعداد مؤشرات الموارد البشرية" بنسبة موافقة (موافق+موافق بشدة): 60%

الفقرة (14) " يتم تقييم مؤشرات الموارد البشرية باستمرار " بنسبة موافقة 51.8%

الفقرة (5) " يتم بناء مؤشرات الموارد البشرية بإتباع خطوات منهجية صارمة " بنسبة موافقة: 48.2%

الفقرة (10) " تقوم المؤسسة بتحليل المؤشرات لمعرفة نتائج وأسباب الانحراف " بنسبة موافقة 47.3%

أكثر الإجابات التي تحصلت على درجة غير موافق هي:

الفقرة (11) " تستعمل المؤسسة الأساليب الإحصائية والرياضية للتنبؤ بالظواهر الاجتماعية " بنسبة غير موافقة

(موافق+موافق بشدة): 57.3%

الفقرة (12 و 13) " تستخدم المؤسسة الأشكال والمنبهات في عرض واتصال مؤشرات الموارد البشرية " و " يتم تحديث

مؤشرات الموارد البشرية شهريا " بنسبة غير موافقة 44.6%

الفقرة (6) " يتم إعداد مؤشرات الموارد البشرية من طرف مراقب التسيير " بنسبة غير موافقة 42.8%

ملاحظة: مع أن نسب الموافقة هي الأكثر في الإجابات على هذا المحور فإن هناك نسب معتبرة من المسؤولين يرون أن

مؤسساتهم لا تقوم بالشكل المطلوب بناء وتقييم وتشغيل مؤشرات الموارد البشرية.

تحليل نتائج البعد:

النقاط الإيجابية:

أهم النقاط الإيجابية في هذا البعد أن المؤسسات محل الدراسات في أغلبها تقوم ببناء المؤشرات بطريقة صارمة، كما أن إدارة

الموارد البشرية تشرف على عملية إعداد مؤشرات الموارد البشرية، كما أن المؤسسات تقوم بتقييم نتائج هذه المؤشرات ولا

تتركها بدون تقييم.

ومع هذه النقاط الإيجابية تبقى مهمة ولكن ليست كافية كلية لبناء وتشغيل وتحديث مؤشرات الموارد البشرية، فهي مرتبطة

أيضا بجودة التشغيل والتحديث ونوعية المؤشرات المستعملة.

النقاط السلبية:

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه أن أغلب المؤسسات تقوم باتباع خطوات صارمة في إعداد مؤشرات مواردها البشرية، ولكن

هذا الإعداد الجيد مربوط بالجهات المستفيدة من هذه المؤشرات حيث رأينا في البعد الأول أن لوحات القيادة العامة للمؤسسة

لا تحتوي مؤشرات غير مالية بنسبة كبيرة، وهذا ما يدعم فرضية أن هذه المؤشرات تكفي بالتفسير الاجتماعي وليست

إستراتيجية، كما أن هذا سيدعم لما سنحلل أهم المؤشرات المتبناة من هذه المؤسسات في المحور الثالث.

كما لاحظنا من الإجابات أن مراقبة التسيير لا تشارك بصفة كبيرة في إعداد مؤشرات الموارد البشرية وهذا يدل على عدم

ربط مؤشرات الموارد البشرية بخطط المؤسسة أو بالإدارات الأخرى وأنها تبقى تخص الأمور الإدارية لوظيفة الموارد البشرية

حيث هناك نسبة معتبرة من الإجابات أكدت أن مسؤولي الوحدات لا يشاركون في إعداد مؤشرات الموارد البشرية، وهذا ما

تم تأكيده أكثر من مرة من طرف المسؤولين الذين يجيبون على الاستبيانات التي تمت من خلالها مقابلات إضافية، كما أن

هذا ما تم الوقوف عليه من الباحث في دراسة سابقة لمجموعة من المؤسسات الفروع للمجمع الوطني لصناعة البلاستيك

والمطاط.

غالبية الإجابات أتت أن مؤسساتهم لا تقوم بتحديثات لمؤشرات الموارد البشرية، وهذا ما يخفض من فعالية المؤشرات التي

تعمل في وسط يتميز بالتغير السريع، بل يتم الاكتفاء بتقييم نتائج هذه المؤشرات وهذا أمر طبيعي لكن يبقى إيجابي. وعدم

التحديث يمكن أن يفقد المؤشرات الهدف الذي وضعت من أجله، كما يمكن أن تصبح أن تمنح نتائج مضللة يمكن أن تكبد المؤسسة تكاليف معتبرة.

أيضا هناك نقاط سلبية في تشغيل مؤشرات الموارد البشرية، وهي أن المؤسسات لا تستعمل الأساليب الإحصائية والرياضية في تقييم هذه المؤشرات أو بناء مؤشرات جديدة وهذا ما يضعف عملية التقييم، كما أن المؤسسات وحسب الإجابات لا تستخدم غالبا الأشكال والمنبهات في عرض واتصال مؤشرات الموارد البشرية وهذا يدل على نقص فعالية مؤشرات الموارد البشرية. هذه السلبيات لا تخص كل المؤسسات ولكن أكثر من نصف الإجابات بقليل، في حين هناك مؤسسات تغطي النقائص السابقة، ونفس الشيء للايجابيات السابقة فهناك نسب معتبرة من المؤسسات التي لا تحقق هذه الايجابيات، عموما ما يمكن ملاحظته أن المؤسسات التي لا تمتلك المؤشرات الملائمة يمكن أن يجعل من هذه الايجابيات طاقة خامة لم تستعمل كما يجب بعد وهذا ما سنوضحه في المحورين اللاحقين.

3-1 تحليل نتائج بعد توظيف مؤشرات الموارد البشرية

هذا البعد يركز أساسا على فهم استعمال المؤسسات وتوظيفها للمؤشرات الخاصة للموارد البشرية اتجاه الأطراف ذات المصلحة: العمال، المؤسسات المالية، الرأي العام، ممثلي العمال كالنقابات، الملاك... وهل تسجل المؤسسة ملاحظات الشركاء الاجتماعيين والأطراف ذات المصلحة لهذه النتائج.

نتائج البعد بشكل عام جاءت بنتيجة "غير موافق" حيث جاءت نتائج البعد كما يلي:

- موافق + موافق بشدة: 60.27%

- محايد: 16.91%

- غير موافق + غير موافق بشدة: 26.80%

"كل عبارات البعد تأتي بنتيجة غير موافق إلا الفقرة (23)"

أكثر العبارات التي حصلت على درجات موافقة عالية:

الفقرة (23) "تُناقش نتائج مؤشرات الموارد البشرية سنويا في مجلس مديرية المؤسسة" بنسبة موافقة (موافق + موافق بشدة): 48.2%

الفقرة (22) "تُناقش نتائج مؤشرات الموارد البشرية شهريا في مجلس الإدارة (الإدارة العامة مع المسؤولين التنفيذيين)" بنسبة موافقة 32.8%

أكثر الإجابات التي تحصلت على درجة غير موافق هي:

الفقرة (19) "تتشر مؤسساتكم نتائج مؤشرات الموارد البشرية للرأي العام" بنسبة غير موافقة (موافق + موافق بشدة): 68.2%

الفقرة (21) "تتشر مؤسساتكم نتائج مؤشرات الموارد البشرية في موقعها الالكتروني" بنسبة غير موافقة 63.6%

الفقرة (24) "يتم إعلام العمال بصفة منتظمة بنتائج مؤشرات الموارد البشرية" بنسبة غير موافقة 60.9%

التعليق وتحليل نتائج البعد:

نلاحظ أن توظيف المؤسسات لمؤشرات الموارد البشرية مع الأطراف ذات المصلحة ضعيفة جدا، حيث كل العبارات أتت بدرجات غير موافقة عالية، فبالإضافة أن المؤسسات لا تقوم بنشر واتصال وإعلام الأطراف ذات المصلحة بنتائج هذه المؤشرات فهي لا تسجل ملاحظاتهم وآرائهم، وهذا يمكن تفسيره بعدة أشياء: كعدم ربط تفسير الموارد البشرية بالنظرة الخارجية للمؤسسة، كما رأينا في نموذج Ulrich وهذا الاتصال الضعيف لنتائج مؤشرات الموارد البشرية هو بعد مهم لتدعيم المسؤولية الاجتماعية وبصفة أكبر المساهلة الاجتماعية للمؤسسة اتجاه عمالها وتدعيم التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية وضعف هذا الجانب يضعف بعد مهم في تدعيم مؤشرات الموارد البشرية لمسؤوليتها الاجتماعية وهذا ينفي مبدئيا الفرضية الصفرية H_0 التي تقول:

"تقوم المؤسسة الجزائرية بتوظيف مؤشرات الموارد البشرية بشكل يدعم مسؤوليتها الاجتماعية".

1-4 تحليل نتائج بعد توظيف مؤشرات الموارد البشرية:

هذا البعد يركز أساسا على فهم دوافع استعمال مؤشرات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، هل هي دوافع لتخفيض التكاليف الاجتماعية أو لتحسين جودة حياة العمال.... إلخ.

نتائج البعد بشكل عام جاءت بنتيجة "غير موافق" حيث جاءت نتائج البعد متقاربة بين موافق وغير موافق (درجة أهمية متوسطة) كما يلي:

- موافق + موافق بشدة: 42.18%

- محايد: 16.4%

- غير موافق + غير موافق بشدة: 42.20%

* أكثر العبارات التي حصلت على درجات موافقة عالية هي:

الفقرة (28) "توظف نتائج المؤشرات لتخفيض التكاليف والمخاطر الاجتماعية" بنسبة موافقة (موافق + موافق بشدة): 42.7%

الفقرة (29) "تستخدم مؤشرات الموارد البشرية استجابة لمتطلبات قانونية وطلب مؤسسات خارجية (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مثلا)" بنسبة موافقة 49.1%

* أكثر الإجابات التي تحصلت على درجة غير موافق هي:

الفقرة (27) "تستخدم نتائج المؤشرات للاستجابة لاحتياجات العمال ومعالجة مشاكلهم" بنسبة غير موافقة (موافق + موافق بشدة): 68.2%

الفقرة (31) "تستخدم نتائج المؤشرات كمكافأة المسؤولين الذين حققوا نتائج جيدة" بنسبة غير موافقة 49.1% .

الفقرة (30) "تستخدم مؤشرات الموارد البشرية للرقابة ومعاينة العمال (تخفيض الأجور)" بنسبة غير موافقة 45.5% .

التعليق وتحليل نتائج البعد:

من نتائج البعد المبيّنة أعلاه وفي الجدول الموالي، يمكن أن نقول أن دوافع المؤسسات محل الدراسة لاستخدام مؤشرات الموارد البشرية هي بالدرجة الأولى لتخفيض التكاليف والمخاطر الاجتماعية والاستجابة لمتطلبات قانونية ومؤسسات خارجية، في حين أن المؤشرات لا تستخدم للاستجابة لاحتياجات العمال أو كمكافأة المسؤولين عن تحقيق مستويات جيدة من الأداء الاجتماعي كما أنها لا تستخدم للرقابة على العمال ومعاينتهم.

نلاحظ أن دوافع استخدام المؤشرات إما لمتطلبات قانونية أو لزيادة الربحية وخفض تكاليف العمال والتحكم فيها وهذا ليس مطلقا إذ أن فعالية هاتين العمليتين يحتاج إلى تحليل وأسئلة فرعية إضافية، ولكن في العموم تعبر عن توجه دوافع استخدام المؤشرات، في حين أن عدم استخدام هذه المؤشرات بدافع تحسين جودة حياة العمال والاستجابة لاحتياجاتهم، يضعف من نتائج المؤسسة واستفادتها من هذه المؤشرات لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، عموما اتجاه الفكري ببناء مؤشرات بدافع تحسين جودة حياة العمال كغاية وليست وسيلة لتحقيق أداء اقتصادي غير متناول بقوة كما رأينا من قبل، إذا استثنينا بعض المبادرات المؤسساتية الحديثة للمسؤولية الاجتماعية وبعض القوانين ومعايير التقرير.

1-5 تحليل نتائج بعد مهم تقييم مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية:

هذا البعد يركز على فهم استعمال مؤشرات الموارد البشرية لتقييم الأداء الاجتماعي الداخلي.

نتائج البعد بشكل عام جاءت بنتيجة "موافق" حيث جاءت نتائج البعد متقاربة بين موافق وغير موافق (درجة أهمية متوسطة) كما يلي:

- موافق + موافق بشدة: 39.52%

- محايد: 14.5%

- غير موافق + غير موافق بشدة: 43.45%

➤ الفقرات التي حصلت على درجات موافقة عالية هي:

الفقرة (33) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتقييم الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة" بنسبة موافقة (موافق+موافق بشدة): 49.1%

الفقرة (35) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتحديد ما إذا حققت المؤسسة المستويات المرغوبة من الأداء الاجتماعي الداخلي" بنسبة موافقة 48.2%

➤ الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق هي:

الفقرة (32) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتقييم وضعية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" بنسبة غير موافقة (موافق+موافق بشدة): 42.7%

الفقرة (34) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بمقارنة أدائها الاجتماعي الداخلي مع المؤسسات الأخرى" بنسبة غير موافقة 43.7% .

التعليق وتحليل نتائج البعد:

نلاحظ أن المؤشرات تسمح حسب أجوبة المسؤولين لحد متوسط بتقييم الأداء الاجتماعي ونفس الشيء للمسؤولية الاجتماعية بنسبة أقل، كما أنها تسمح بمعرفة إذا تم تحقيق الأداء الاجتماعي المطلوب، في حين أنها لا تسمح بمقارنة الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى وهذا يدل على عدم مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى "المقارنة المرجعية".

يبقى تصور الأداء الاجتماعي الداخلي لدى المسؤولين هل هو الذي يحدد مدى استيفاء مهمة تقييم الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية. فهناك من يرى الأداء الاجتماعي ببعد واحد وهم العمال، وهناك من يظم الأطراف ذات المصلحة الأخرى، وحتى الأداء الاجتماعي لبعد العمال يختلف نضج هذا الأداء من مؤسسة لأخرى.

1-6 تحليل نتائج بعد مهمة القيادة (المتابعة) التشغيلية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية:

هذا البعد يركز على فهم استعمال مؤشرات الموارد البشرية لقيادة ومتابعة الأداء الاجتماعي الداخلي على المستوى التشغيلي والتسييري.

نتائج البعد بشكل عام جاءت بنتيجة "غير موافق" حيث جاءت نتائج البعد متقاربة بين موافق وغير موافق (درجة أهمية متوسطة) كما يلي:

- موافق + موافق بشدة: 43.46%

- محايد: 13.44%

- غير موافق + غير موافق بشدة: 43.8%

➤ الفقرات التي حصلت على درجات موافقة عالية هي:

الفقرة (36) "يستعمل مسيري مؤسستكم مؤشرات الموارد البشرية في إحداث تغييرات فورية في المؤسسة" بنسبة موافقة (موافق+موافق بشدة): 46.4%

الفقرة (38) "يستخدم مسيري مؤسستكم نتائج تقييم مؤشرات الموارد البشرية في إحداث تحسينات على الأداء الاجتماعي الداخلي" بنسبة موافقة 47.3%

➤ الفقرات التي تحصلت على درجة غير موافق هي:

الفقرة (39) "يستخدم مسيري مؤسستكم نتائج تقييم مؤشرات الموارد البشرية في التنبؤ بالظواهر الاجتماعية" بنسبة غير موافقة (موافق+موافق بشدة): 37.5%

الفقرة (40) "يلتزم كل مسؤول بتحقيق مستوى معين من مؤشرات الموارد البشرية" بنسبة غير موافقة 40% .
التعليق وتحليل نتائج البعد:

فيما يخص إجابات هذا البعد والخاص بالقيادة التشغيلية فيتضح من النتائج أن النتائج في أغلبها بدرجة أهمية متوسطة، فهناك مؤسسات تقوم باستيفاء أو تقوم باستعمال نتائج مؤشرات الموارد البشرية في متابعة وقيادة الأداء الاجتماعي وهناك مؤسسات أخرى لا تقوم بذلك، وذلك في النقاط التالية: استعمال المؤشرات لإحداث تغييرات فورية وباستقلالية بأهداف معينة لإحداث تحسينات على الأداء الاجتماعي.

1-7 تحليل نتائج بعد مهمة القيادة (المتابعة) الإستراتيجية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية:

هذا البعد يركز على فهم استعمال مؤشرات الموارد البشرية لتقييم الأداء الاجتماعي الداخلي.
نتائج البعد بشكل عام جاءت بنتيجة "موافق" حيث جاءت نتائج البعد متقاربة بين موافق وغير موافق كما يلي:

- موافق + موافق بشدة: 38.48%

- محايد: 17.13%

- غير موافق + غير موافق بشدة: 44.37%

➤ الفقرات التي حصلت على درجات موافقة عالية هي:

الفقرة (41) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بضبط أهداف إستراتيجية عامة جديدة" بنسبة موافقة (موافق+موافق بشدة): 40.9%

الفقرة (42) "تساعدكم مؤشرات الموارد البشرية بإعداد إستراتيجية تسيير الموارد البشرية" بنسبة موافقة 43.8%

الفقرة (43) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بالحصول على ميزة تنافسية" بنسبة موافقة 41.8%

➤ الفقرات التي حصلت على درجات غير موافقة عالية هي:

الفقرة (44) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بفهم العلاقة بين أنشطة تسيير الموارد البشرية مع نتائج تسيير الموارد البشرية" بنسبة غير موافقة (موافق+موافق بشدة): 45.5%

الفقرة (45) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بفهم العلاقة بين نتائج تسيير الموارد البشرية مع نتائج الاقتصادية والمالية" بنسبة غير موافقة 45.4% .

الفقرة (46) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بفهم العلاقة بين نتائج تسيير الموارد البشرية مع نتائج المجتمعية والبيئية" بنسبة غير موافقة 49.1%

التعليق وتحليل نتائج البعد:

نلاحظ من الإجابات أن نسبة معتبرة من المؤسسات ترى أن مؤشرات الموارد البشرية تساعد في بناء استراتيجيات جديدة للموارد البشرية وخلق ميزة تنافسية في حين نسب أقل لا ترى أن مؤشرات الموارد البشرية تساعد في ذلك.

أيضا نسب معتبرة من الإجابات والمؤسسات يرون أن مؤشرات الموارد البشرية ونتائجها لا تساعد في فهم العلاقات بين أنشطة الموارد البشرية ونتائج تسيير الموارد البشرية وبين نتائج تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسة بصفة عامة سواء الاقتصادي أو الاجتماعي والبيئي، في حين نسب أقل من المؤسسات يرون أن مؤشرات الموارد البشرية تساعد في ذلك. وعموما لو ننظر للنتائج ككل في مجملها فأغلب الإجابات تدل على أن المؤسسات لا تستعمل المؤشرات لتدعيم نظام قيادتها الاستراتيجي.

1-8 تحليل نتائج بعد مهمة التدقيق والتشخيص الاجتماعيين لتدعيم المسؤولية الاجتماعية:

هذا البعد يركز على فهم استعمال مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم عمليتي التدقيق والتشخيص الاجتماعي. نتائج البعد بشكل عام جاءت بنتيجة "غير موافق" حيث جاءت نتائج البعد متقاربة بين موافق وغير موافق كما يلي:

- موافق + موافق بشدة: 39.10%

- محايد: 19.55%

- غير موافق + غير موافق بشدة: 41.40%

* الفقرة (47) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بإنجاح عمليات التدقيق الاجتماعي" جاءت بتقدير غير موافق (غير موافق + غير موافق بشدة) بنسبة: 43.7% مع متوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري 116% ومنه مبدئياً نقول أن المؤشرات لا تسمح أو تساعد في أحسن عملية تدقيق اجتماعي.

* الفقرة (48) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتحقيق أحسن تشخيص اجتماعي للموارد البشرية" جاءت بتقدير موافق (موافق + موافق بشدة) بنسبة: 42.8% مع متوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 121% ومبدئياً نقول أن مؤشرات الموارد البشرية تساعد المؤسسات محل الدراسة في القيام بالتشخيص الاجتماعي.

الفقرة (32) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتقييم وضعية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" بنسبة غير موافقة (موافق + موافق بشدة): 42.7%

الفقرة (34) "تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بمقارنة أدائها الاجتماعي الداخلي مع المؤسسات الأخرى" بنسبة غير موافقة 43.7% .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (52): إجابات مسؤولي المؤسسات محل الدراسة عن مدى استعمال مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية								
الفئة	النسبة							
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترجيح
درجة الأهمية								
1- تمتلك المؤسسة لوحات قيادة	10.0	14.5	9.1	52.7	13.6	3.45	1.194	متوسطة
2- توجد مصلحة مراقبة التسيير في المؤسسة	9.1	19.1	14.5	40.0	17.3	3.37	1.233	متوسطة
3- تتضمن لوحات القيادة للمؤسسة مؤشرات غير مالية	10.0	25.5	18.2	37.3	9.1	3.10	1.180	متوسطة
4- تمتلك المؤسسة مؤشرات ولوحات القيادة للموارد البشرية	11.8	16.4	9.1	50.0	12.7	3.35	1.238	متوسطة
المتوسط الكلي للبعد	10.23	18.88	12.73	45.00	13.18	3.43	.85	متوسطة
5- يتم بناء مؤشرات الموارد البشرية باتباع خطوات منهجية صارمة (تعريف ما نريد قياسه، نمذجة ما نريد قياسه، اختيار المقياس، اختبار وتقرير المقياس، تعريف قواعد وترجمة المقياس وتحليله، تحديد كيفية تقييم المقياس وعرضه)	12.7	23.6	15.5	39.1	9.1	3.08	1.228	متوسطة
6- يتم إعداد مؤشرات الموارد البشرية من طرف مراقب التسيير	16.4	26.4	24.5	30.0	2.7	2.76	1.133	متوسطة
7- إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إعداد مؤشرات الموارد البشرية	10.9	18.2	11.8	44.5	14.5	3.34	1.244	متوسطة
8- يشارك مسؤولوا الوحدات والمصالح في إعداد مؤشرات الموارد البشرية	17.3	23.6	11.8	40.9	6.4	2.95	1.266	متوسطة
9- تعكس المؤشرات الموارد البشرية المنطق الصحيح بين أنشطة الموارد البشرية ونتائجها	13.6	21.8	20.0	38.2	6.4	3.02	1.188	متوسطة
10- تقوم المؤسسة بتحليل المؤشرات لمعرفة نتائج وأسباب الانحراف	11.8	21.8	19.1	38.2	9.1	3.11	1.199	متوسطة
11- تستعمل المؤسسة الأساليب الإحصائية والرياضية للتنبؤ بالظواهر الاجتماعية	20.0	37.3	18.2	20.0	4.5	2.52	1.155	منخفضة
12- تستخدم المؤسسة الأشكال والمنبهات في عرض واتصال مؤشرات الموارد البشرية	15.5	29.1	15.5	32.7	7.3	2.87	1.235	متوسطة
13- يتم تحديث مؤشرات الموارد البشرية شهريا	16.4	28.2	12.7	37.3	5.5	2.87	1.235	متوسطة
14- يتم تقييم مؤشرات الموارد البشرية باستمرار	13.6	24.5	10.0	42.7	9.1	3.09	1.260	متوسطة
15- نظام معلومات الموارد البشرية يسمح بانتقال سلس للمؤشرات بين مختلف المصالح	13.6	19.1	21.8	41.8	3.6	3.03	1.145	متوسطة
16- هناك ثقافة مشاركة المعلومة في المؤسسة	14.5	22.7	19.1	32.7	10.9	3.03	1.260	متوسطة
المتوسط الكلي للبعد	14.69	24.69	16.67	36.51	7.43	2.97	94.	متوسطة
17- تقدم النقابة مقترحات لإدارة الموارد البشرية أو الإدارة العامة بناء على نتائج مؤشرات الموارد البشرية	19.1	36.4	20.0	23.6	.9	2.30	1.063	منخفضة
18- تستخدم المؤسسة مؤشرات الموارد البشرية عند طلبات القروض	19.1	39.1	17.3	21.8	2.7	2.57	1.207	منخفضة
19- تنشر مؤسستكم نتائج مؤشرات الموارد البشرية للرأي العام	21.8	46.4	15.5	12.7	3.6	2.40	1.127	منخفضة
20- تنشر مؤسستكم نتائج مؤشرات الموارد البشرية في تقاريرها السنوية	20.9	35.5	13.6	25.5	4.5	2.71	1.214	متوسطة
21- تنشر مؤسستكم نتائج مؤشرات الموارد البشرية في موقعها الإلكتروني	21.8	41.8	14.5	18.2	3.6	2.51	1.081	منخفضة
22- تُناقش نتائج مؤشرات الموارد البشرية شهريا في مجلس الإدارة (الإدارة العامة مع المسؤولين التنفيذيين)	17.3	33.6	16.4	26.4	6.4	2.50	1.115	منخفضة
23- تناقش نتائج مؤشرات الموارد البشرية سنويا في مجلس مديرية المؤسسة	19.1	18.2	14.5	40.0	8.2	3.00	1.299	متوسطة
24- يتم إعلام العمال بصفة منتظمة بنتائج مؤشرات الموارد البشرية	21.8	39.1	16.4	20.0	2.7	2.43	1.121	منخفضة
25- تسجل مؤسستكم ملاحظات العمال حول نتائج هذه المؤشرات وتستعملها في تعديل أنشطتها	24.5	34.5	19.1	19.1	2.7	2.41	1.136	منخفضة
26- تسجل مؤسستكم ملاحظات الشركاء الاجتماعيين ونظرتهم لمؤشرات الموارد البشرية وتأخذها بعين الاعتبار	20.0	32.7	21.8	20.0	5.5	2.58	1.176	منخفضة
المتوسط الكلي للبعد	20.54	35.73	16.91	22.73	4.08	2.54	5.8	منخفضة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

متوسطة	غير موافق	1.214	2.71	2.7	32.7	19.1	23.6	21.8	27- تستخدم نتائج المؤشرات للاستجابة لاحتياجات العمال ومعالجة مشاكلهم
متوسطة	موافق	1.308	3.06	8.2	44.5	11.8	16.4	19.1	28- توظف نتائج المؤشرات لتخفيض التكاليف والمخاطر الاجتماعية (كتكاليف حوادث العمل)
متوسطة	موافق	1.241	3.04	6.4	42.7	15.5	19.1	16.4	29- تستخدم مؤشرات الموارد البشرية استجابة لمتطلبات قانونية وطلب مؤسسات خارجية (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مثلا)
متوسطة	غير موافق	1.281	2.81	7.3	31.8	15.5	25.5	20.0	30- تستخدم مؤشرات الموارد البشرية للرقابة ومعاينة العمال (تخفيض الأجور)
متوسطة	غير موافق	1.259	2.71	6.4	28.2	16.4	28.2	20.9	31- تستخدم نتائج المؤشرات لمكافأة المسؤولين الذين حققوا نتائج جيدة
متوسطة	غير موافق	81.0	2.86	6.2	35.98	15.66	22.56	19.64	المتوسط الكلي للبعد
متوسطة	غير موافق	1.289	2.81	5.5	35.5	16.4	20.0	22.7	32- تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتقييم وضعية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
متوسطة	موافق	1.267	3.01	5.5	43.6	17.3	13.6	20.0	33- تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتقييم الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة
متوسطة	غير موافق	1.286	2.75	7.3	28.2	20.0	21.8	22.7	34- تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بمقارنة أدائها الاجتماعي الداخلي مع المؤسسات الأخرى
متوسطة	موافق	1.309	3.05	10.9	37.3	14.5	20.0	17.3	35- تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتحديد ما إذا حققت المؤسسة المستويات المرغوبة من الأداء الاجتماعي الداخلي
متوسطة	غير موافق	1.20	2.90	7.3	36.15	17.05	18.85	20.67	المتوسط الكلي للبعد
متوسطة	غير موافق	1.297	2.93	7.3	39.1	11.8	22.7	19.1	36- يستعمل مسيري مؤسستكم مؤشرات الموارد البشرية في إحداث تغييرات فورية في المؤسسة
متوسطة	غير موافق	1.340	2.95	11.8	32.7	11.8	25.5	18.2	37- تستعمل المؤشرات الموارد البشرية لاتخاذ قرارات باستقلالية من طرف المديرين التنفيذيين
متوسطة	غير موافق	1.323	2.97	9.1	38.2	13.6	19.1	20.0	38- يستخدم مسيري مؤسستكم نتائج تقييم مؤشرات الموارد البشرية في إحداث تحسينات على الأداء الاجتماعي الداخلي
متوسطة	غير موافق	1.218	2.73	3.6	33.6	13.6	30.0	19.1	39- يستخدم مسيري مؤسستكم نتائج تقييم مؤشرات الموارد البشرية في التنبؤ بالظواهر الاجتماعية
متوسطة	غير موافق	1.260	2.84	6.4	33.6	16.4	24.5	19.1	40- يلتزم كل مسؤول بتحقيق مستوى معين من مؤشرات الموارد البشرية
متوسطة	غير موافق	61.1	2.88	7.64	35.44	13.44	24.36	19.1	المتوسط الكلي للبعد
متوسطة	غير موافق	1.288	2.86	7.3	33.6	18.2	20.0	20.9	41- تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بضبط أهداف إستراتيجية عامة جديدة
متوسطة	غير موافق	1.311	2.93	9.1	34.5	16.4	20.0	20.0	42- تساعدكم مؤشرات الموارد البشرية بإعداد إستراتيجية تسيير الموارد البشرية
متوسطة	غير موافق	1.322	2.82	7.3	34.5	13.6	21.8	22.7	43- تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بالحصول على ميزة تنافسية
متوسطة	غير موافق	1.293	2.72	5.5	31.8	16.4	21.8	24.5	44- تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بفهم العلاقة بين أنشطة تسيير الموارد البشرية (تكوين، أجور...) مع نتائج تسيير الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، التغيب، دوران العمل...)
متوسطة	غير موافق	1.279	2.75	7.3	28.2	19.1	23.6	21.8	45- تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بفهم العلاقة بين نتائج تسيير الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، التغيب، دوران العمل...) مع نتائج الاقتصادية والمالية (رقم الأعمال، التكاليف...)
منخفضة	غير موافق	1.194	2.64	2.7	29.1	19.1	27.3	21.8	46- تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بفهم العلاقة بين نتائج تسيير الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، التغيب، دوران العمل...) مع نتائج المجتمعية والبيئية (تخفيض الضائع، عمل تطوعي...)
متوسطة	غير موافق	81.1	92.7	6.53	31.95	17.13	22.42	21.95	المتوسط الكلي للبعد
متوسطة	غير موافق	1.163	2.77	2.7	32.7	20.9	26.4	17.3	47- تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بإنجاح عمليات التدقيق الاجتماعي
متوسطة	غير موافق	1.217	2.93	5.5	37.3	18.2	22.7	16.4	48- تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتحقيق أحسن تشخيص اجتماعي للموارد البشرية
متوسطة	غير موافق	1.11	2.85	4.1	35	19.55	24.55	16.85	المتوسط الكلي للبعد
متوسطة	غير موافق	8.8	82.8	7.06	34.85	16.14	24.00	17.96	المتوسط الإجمالي للمحور

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان ببرنامج SPSS

المطلب الثالث: مناقشة تطوير مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم التسيير المسؤول اجتماعيا في المؤسسة.

يعتبر اختبار المؤشرات المستعملة مدخلا مهما لمعرفة مدى استعمال المؤسسة أو تطويرها للمؤشرات المناسبة لتدعيم المسؤولية الاجتماعية أو الأداء بصفة عامة، فوجود المؤشرات الملائمة يمنح نظرة عن رؤية المؤسسة للأداء ومساهمة تسيير الموارد البشرية في تدعيم هذا الأداء وفي حالتنا الأداء الاجتماعي الداخلي والمسؤولية الاجتماعية من خلال تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية. رغم أن المؤشرات هي موقفية وعددها كبير فإننا حاولنا التركيز على أهمها في كل بعد من أبعد التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية.

سنعلق أولا على المحور بشكل عام، ثم نفصل التعليق على كل بعد، مع تقديم خلاصة لنتائج هذا المحور: التعليق العام على المحور:

من خلال نتائج الجدول رقم (57) أدناه نلاحظ أن غالبية نتائج وأجوبة الفقرات الخاصة بأبعاد محور مؤشرات الموارد البشرية التي من المفترض تطويرها لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة جاءت بدرجات وترجيحات غير موافقة. ولقد كانت نسب الموافقة المتوسطة لجميع فقرات المحور هي: "غير موافق أو غير موافق بشدة" ب: 51.4% ثم يليه "موافق أو موافق بشدة" ب: 35.67%، ثم "محايد" بنسبة 12.95%.. وهذا ما تم تدعيمه بالمتوسط الحسابي لأجوبة المحور الذي هو: 2.66 بترجيح "غير موافق" بانحراف معيار قدر ب: 80%.

هذه النتائج والنتائج التالية تنفي مبدئيا الفرضية العدمية H_0 والتي نصها "تطور المؤسسات محل الدراسة مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية"

وقد جاءت نتائج الأبعاد كما يلي:

- بعد مؤشرات التوظيف: "موافق"، بمتوسط حسابي: 3.31 مع انحراف معياري قدره: 117%
- بعد مؤشرات التنوع: "موافق"، بمتوسط حسابي: 2.96 مع انحراف معياري قدره: 80%
- بعد مؤشرات الأجور والمكافآت: "غير موافق"، بمتوسط حسابي: 2.41 مع انحراف معياري قدره: 89%.
- بعد مؤشرات الصحة والوقاية المهنية: "غير موافق"، بمتوسط حسابي: 2.41 مع انحراف معياري قدره: 89%.
- بعد مؤشرات التكوين والمسار المهني: "غير موافق"، بمتوسط حسابي: 2.88 مع انحراف معياري قدره: 89%.
- بعد مؤشرات ظروف العمل: "غير موافق"، بمتوسط حسابي: 2.66 مع انحراف معياري قدره: 92%
- بعد مؤشرات استخداميه العمال: "غير موافق"، بمتوسط حسابي: 2.42 مع انحراف معياري قدره: 94%
- بعد مؤشرات مشاعر العمال وسلوكهم: "غير موافق"، بمتوسط حسابي: 2.74 مع انحراف معياري قدره: 108%.
- بعد مؤشرات التوظيف: "غير موافق"، بمتوسط حسابي: 2.67 مع انحراف معياري قدره: 97%
- بعد مؤشرات خلق القيمة الاجتماعية: "غير موافق"، بمتوسط حسابي: 2.3 مع انحراف معياري قدره: 96%.

وفيما يلي (10) المؤشرات الأولى التي نالت أكبر درجة غير موافقة:

- عدد شكاوي المتعلقة بالابتزاز والرشوة (الفقرة: 25)
- عدد الابتكارات الاجتماعية والبيئية (الفقرة: 37)
- عدد الشكاوي المتعلقة بالتحرش الجنسي (الفقرة: 26)
- متوسط كمية الطاقة والموارد المقتصدة للعامل الواحد (الفقرة: 38)
- عدد مشاكل العمال المتعلقة بالأسرة التي تمت المساعدة في حلها (الفقرة: 40)
- نسبة الرضا عن نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة (الفقرة: 9)
- عدد الشكاوي المتعلقة بالتحرش المعنوي (الفقرة: 24)
- عدد العمال الذين يتحصلون على أجور أقل من زملائهم في القسم (الفقرة: 7)
- عدد ساعات العمل التطوعي (الفقرة: 39)

- عدد العمال الذين تم تكوينهم على المسؤولية الاجتماعية (الفقرة: 20)

وفيما يلي (10) مؤشرات التي نالت أكبر درجة موافقة:

- عدد مناصب العمل التي تم إنشاؤها (الفقرة: 1)

- مؤشر التغيب (الفقرة: 35)

- عدد المترشحين في المؤسسة (الفقرة: 5)

- عدد حوادث العمل، معدل تكرارها ودرجة خطورتها (الفقرة: 12)

- عدد أيام الأمراض المهنية (الفقرة: 11)

- عدد عمليات التوظيف الجديدة شهريا (الفقرة: 2)

- عدد الذين تم توظيفهم أقل من 25 سنة (قليلي الخبرة) (الفقرة: 6)

- نسبة العمال الذين حصلوا على تكوين حول الصحة والسلامة المهنية (الفقرة: 15)

- نسبة نفقات عملية التكوين إلى الكتلة الأجرية (الفقرة: 18)

- عدد النساء الكوادر (الفقرة: 4)

من المؤشرات التي ذكرناها وباقي المؤشرات التي حصلت أيضا على نسب غير موافقة عالية أخرى ومن خلال الجدول نقرأ أن:

المؤسسات محل الدراسة وانطلاقا من إجابات المسؤولين لا تطور مؤشرات الموارد البشرية التي تدعم المسؤولية الاجتماعية وتسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية وسجلنا أن معدلات أو نسب غير الموافقة هي بدرجة كبيرة في الأبعاد التالية:

بعد الأجور والمكافآت (عدالتها والرضا عنها...): فلا يوجد مؤشرات لقياس العدالة الداخلية والخارجية للأجور ولا مؤشرات لقياس الرضا على نظام الأجور أو نسب لمتابعة العلاوات للأداء العالي، وهذا ربما يسبب مشاكل فعلية للمؤسسة خصوصا لما تكون كبيرة، فعدم وجود نظام قياس لتتبع عدالة نظام الأجور والتقارير عن داخليا أو خارجيا يبين ضعف مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها في هذا الجانب، صحيح أن تكرار هذه المؤشرات ليس مثلاً شهريا ولكن حتى للمشروعات الصغيرة أن تبقى نقطة لمدى عدالة سلم أجورها داخليا وخارجيا وقياس ذلك بشكل دوري، ومدى رضا عمالها عن ذلك، ومع ذلك هناك بعض المؤشرات الأخرى التي ربما تأخذنا لمشاكل مثل هذه كمؤشرات سلوك ومشاعر العمال وتحليلها فربما يرحل بعض العمال يمنحنا مؤشرات عن هذا الموضوع ولكنها هنا مؤشرات بعيدة غير استباقية.

بعد ظروف العمل (خصوصا شكاوي المتعلقة بالرشوة والابتزاز والتحرش الجنسي والمعنوي ومعدل الاستجابة لهذه الشكاوي): حقيقة عدم وجود أنظمة قياس لتتبع مثل هذه المشاكل التي تعني ظروف العمل والممارسات غير المسؤولية التي قد تنشأ في مكان العمل، يمكن أن يؤدي أيضا إلى نتائج سيئة على العامل والمجتمع والمؤسسة، فعدم وجود آليات ومؤشرات للحد من الفساد والتحرش الجنسي والمعنوي يجعل مناخ العمل سيئا جدا وربما يسبب أزمات نفسية حادة للعمال.

بعد مشاعر وسلوك العمال (فماعد مؤشر التغيب فهناك نسب غير موافقة عالية لمؤشرات التحفيز، الانتماء، البيئة الاجتماعية ودوران عمل اليد العاملة الأساسية): هذا البعد مهم جدا سواء لمعرفة نتائج أنشطة تسيير الموارد البشرية وتتبعها أو لتطوير أنشطة جديدة، والمؤشر الوحيد الذي لاحظناه هو مؤشر التغيب، صحيح أن التغيب مؤشر مهم ويبين الكثير من الاختلالات الاجتماعية لكنه وحده لا يكفي فإلى جانبه مؤشرات أخرى مهمة كتحفيز وانتماء العمال وقياس البيئة الاجتماعية كرضا العامل عن مسؤوله وبيئته عمله، فإهمال هذه المؤشرات على المدى الطويل يمكن أن ينشأ اختلالات وتكاليف اجتماعية ومجتمعية هائلة وأحيانا غير قابلة للإصلاح.

أيضا بعد خلق القيمة الاجتماعية: حيث هو أيضا كل إجابات فقراته جاءت "غير موافق" صراحة هذا كان متوقعا لأن هذا النوع من المؤشرات يربط تسيير الموارد البشرية بالبعد الاجتماعي الخارجي، كعدد الابتكارات الاجتماعية والبيئية وهذا يتطلب وجود نظرة إستراتيجية للمؤسسة حول مسؤوليتها الاجتماعية، ومتوسط كمية الطاقة والموارد المقتصدة للعامل الواحد ووجود مثل هذا المؤشر يوجب وجود توجه للمؤسسة للعمل على توفير الطاقة والموارد، عدد ساعات العمل التطوعي، وهنا المؤسسة لابد أن تكون تقوم بالعمل الخيري وتقرر عنه، عدد مشاكل العمال المتعلقة بالأسرة التي تمت المساعدة فيها أيضا هذا المؤشر يبين جهود المؤسسة في برامجها للمسؤولية الاجتماعية، وهذا النوع من المؤشرات نجده في المؤسسات التي تقدمت في مشروع المسؤولية الاجتماعية والتي عادة ما تكون مطالبة بنشر مؤشرات حول جهودها في تنفيذ مسؤوليتها الاجتماعية.

بعد التكوين وتسيير المسار المهني: هذا البعد أيضا نصف مؤشراتته تحصلت على درجة غير موافق، مؤشر التكوين للقيادة، فمفهوم القيادة اليوم هو مفهوم جد جوهري لتسيير أي مشروع بطريقة مسؤولية اجتماعيا، أيضا مؤشر عدد العمال الذين تم تكوينهم على المسؤولية الاجتماعية، فعدم وجود هذا المؤشر يبين نوعا ما مدى تكوين العمال في المؤسسات عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية أو فقط تبني المفهوم بشكل ظاهري أو حصره في الإدارة العليا وعدم اتصاله مع العمال، أيضا مؤشر عدد العمال الذين لم يتحصلوا على تكوين لمدة 3 سنوات، هذا المؤشر عادة يبين جهود المؤسسة في تكوين عمالها أو من جهة أخرى عدم مسؤوليتها في تكوين عمالها بشكل دوري ومستمر....

بالإضافة لمؤشرات هذه الأبعاد هناك بعض المؤشرات التي جاءت بنسب غير موافقة عالية نوعا ما، كالفقرات (3، 14، 21، 23).. وهي تخص توظيف أصحاب ذوي الاحتياجات الخاصة، القيام بمحاورات مع العمال حول مساهم المهني، تحصل العمال على الكفاءات للقيام بعملهم بأحسن وجه وأريحية أو إيجاد فرص مستقبلية..)

على كل عدم تطوير هذه المؤشرات ممكن الحدوث بشكل جزئي ولكن بكل هذه الدرجات من غير الموافقة، فهنا يمكن القول أن هذه المؤسسات لا تطور مؤشرات لتدعيم تسييرها المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية.

من جهة أخرى المؤسسة تتبنى بعض المؤشرات والتي يمكن وصفها بالتقليدية والشائعة، وسهلة التقليد: كالتغيب، عدد حوادث العمل، عدد الأمراض المهنية، عدد المناصب الجديدة، نسبة ميزانية التكوين إلى الكتلة الأجرية... وهي أيضا مؤشرات تسيير وتستجيب أيضا لمتطلبات قانونية وتهدف أيضا للضغط على التكاليف خصوصا تلك المتعلقة بالعمال كالتغيب، أو معاقبة العمال المتغيبين. كما أنها لا تدعم التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في كل أبعاده، فربما أمكن استعمال بعض هذه المؤشرات في تحسين المسؤولية اتجاه العمال ولكنها غير مفيدة في البعدين الآخرين وهما بعد الملاك (عدم وجود مؤشرات التي تفهم من خلالها علاقة تسيير الموارد البشرية بالأداء وهي مؤشرات سلوك ومشاعر العمال) المجتمع والبيئة (عدم وجود مؤشرات خلق القيمة الاجتماعية).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (53): إجابات مسؤولي المؤسسات محل الدراسة عن مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية المستعملة								
الفقرات	النسبة							الترجيح
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1- عدد مناصب العمل التي تم إنشاؤها	11.8	10.0	10.0	59.1	9.1	3.44	1.162	موافق
2- عدد عمليات التوظيف الجديدة شهريا	12.7	17.3	14.5	49.1	6.4	3.19	1.185	موافق
المتوسط الكلي للبعد	12.25	13.65	12.25	54.10	7.75	3.31	71.1	موافق
3- عدد عمال ذوي الاحتياجات الخاصة في المؤسسة	19.1	36.4	10.9	29.1	4.5	2.64	1.217	غير موافق
4- عدد النساء الكوادر	10.9	32.7	10.0	40.9	5.5	2.97	1.184	غير موافق
5- عدد المتربصين في المؤسسة	10.0	25.5	6.4	52.7	5.5	3.18	1.175	موافق
6- عدد الذين تم توظيفهم أقل من 25 سنة (قليلي الخبرة)	13.6	25.5	7.3	47.3	6.4	3.07	1.239	موافق
المتوسط الكلي للبعد	13.40	30.03	8.65	42.50	5.48	2.96	.99	موافق
7- عدد العمال الذين يتحصلون على أجور أقل من زملائهم في القسم	16.4	46.4	14.5	17.3	5.5	2.49	1.123	غير موافق
8- نسبة العمال يتحصلون على أجر أقل من متوسط السوق	18.2	50.9	14.5	12.7	3.6	2.33	1.033	غير موافق
9- نسبة الرضا عن نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة	18.2	49.1	14.5	15.5	2.7	2.35	1.037	غير موافق
10- نسبة العلاوات المخصصة للأداء العالي	18.2	42.7	15.5	19.1	4.5	2.49	1.131	غير موافق
المتوسط الكلي للبعد	17.75	47.28	14.75	16.15	4.08	2.41	.89	غير موافق
11- عدد أيام الأمراض المهنية	12.7	20.9	10.9	46.4	9.1	3.18	1.235	موافق
12- عدد حوادث العمل، معدل تكرارها ودرجة خطورتها	10.9	23.6	9.1	47.3	9.1	3.20	1.218	موافق
13- مؤشر الصحة النفسية للعمل	21.8	39.1	14.5	20.9	3.6	2.45	1.154	غير موافق
14- نسبة العمال الذين يملكون بدلات الوقاية	17.3	37.3	11.8	30.0	3.6	2.65	1.184	غير موافق
15- نسبة العمال الذين حصلوا على تكوين حول الصحة والسلامة المهنية	15.5	23.6	12.7	41.8	6.4	3.00	1.241	غير موافق
16- نسبة العمال الذين تمت محاورتهم حول مشاكلهم خارج أوصار المؤسسة	17.3	29.1	16.4	33.6	3.6	2.77	1.194	غير موافق
المتوسط الكلي للبعد	15.92	28.93	12.57	36.67	5.90	82.8	.89	غير موافق
17- نسبة تغطية احتياجات التدريبية	10.9	28.2	16.4	37.3	7.3	3.02	1.181	موافق
18- نسبة نفقات عملية التكوين إلى الكتلة الأجرية	12.7	27.3	12.7	40.9	6.4	3.01	1.208	موافق
19- عدد العمال الذين تم تكوينهم للقيادة (leadership)	19.1	38.2	14.5	22.7	5.5	2.57	1.192	غير موافق
20- عدد العمال الذين تم تكوينهم على المسؤولية الاجتماعية	22.7	40.0	15.5	16.4	5.5	2.42	1.168	غير موافق
21- نسبة العمال الذين قاموا بمحاورات حول مسارهم المهني	18.2	38.2	16.4	23.6	3.6	2.56	1.146	غير موافق
22- عدد العمال الذين لم يستفيدوا من عملية تكوين منذ 3 سنوات	23.6	37.3	16.4	20.0	2.7	2.41	1.136	غير موافق
المتوسط الكلي للبعد	17.87	34.87	15.32	26.82	5.17	2.66	2.9	غير موافق

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

23- عدد شكاوي العمال	16.4	34.5	16.4	25.5	7.3	2.73	1.218	غير موافق
24- عدد الشكاوي المتعلقة بالتحرش المعنوي	22.7	42.7	18.2	13.6	2.7	2.31	1.056	غير موافق
25- عدد شكاوي المتعلقة بالابتزاز والرشوة	28.2	42.7	16.4	9.1	3.6	2.17	1.057	غير موافق
26- عدد الشكاوي المتعلقة بالتحرش الجنسي	31.8	36.4	15.5	13.6	2.7	2.19	1.113	غير موافق
27- عدد الشكاوي المطالبة بتحسين ظروف العمل	25.5	28.2	15.5	27.3	3.6	2.55	1.238	غير موافق
28- معدل الاستجابة لطلبات تحسين ظروف العمل	21.8	31.8	14.5	29.1	2.7	2.59	1.199	غير موافق
المتوسط الكلي للبعد	24.40	36.05	16.08	19.70	3.77	2.42	.94	غير موافق
29- عدد العمال الذين يمتلكون الكفاءات المطلوبة في المؤسسة/ عدد العمال الإجمالي	15.5	28.2	10.0	40.0	6.4	2.94	1.251	غير موافق
30- عدد العمال الذين يمتلكون مستوى من الكفاءات الضروري لاجتاد عمل / العدد الإجمالي للعمال.	23.6	32.7	13.6	24.5	5.5	2.55	1.246	غير موافق
المتوسط الكلي للبعد	19.55	30.45	11.80	32.25	5.95	2.74	1.08	غير موافق
31- مؤشر الرضا الوظيفي للعمال	21.8	35.5	12.7	24.5	5.5	2.56	1.231	غير موافق
32- مؤشر تحفيز العمال	21.8	36.4	10.0	28.2	3.6	2.55	1.216	غير موافق
33- مؤشر التزام واندفاع العمال	20.9	40.9	13.6	20.9	3.6	2.45	1.146	غير موافق
34- مؤشر البيئة الاجتماعية	22.7	34.5	13.6	25.5	3.6	2.53	1.202	غير موافق
35- مؤشر التغيب	8.2	16.4	10.0	57.3	8.2	3.41	1.111	موافق
36- مؤشر دوران العمل لليد العاملة الأساسية	20.9	39.1	10.9	25.5	3.6	2.52	1.187	غير موافق
المتوسط الكلي للبعد	19.38	33.80	11.80	30.32	4.68	2.67	.97	غير موافق
37- عدد الابتكارات الاجتماعية والبيئية	27.3	42.7	12.7	13.6	3.6	2.24	1.108	غير موافق
38- متوسط كمية الطاقة والموارد المقتصدة للعامل الواحد	23.6	44.5	12.7	16.4	2.7	2.30	1.088	غير موافق
39- عدد ساعات العمل التطوعي	25.5	37.3	13.6	20.9	2.7	2.38	1.157	غير موافق
40- عدد مشاكل العمال المتعلقة بالأسرة التي تمت المساعدة في حلها	26.4	40.9	13.6	17.3	1.8	2.27	1.091	غير موافق
المتوسط الكلي للبعد	25.7	41.4	13.2	17.1	2.7	302.	6.9	غير موافق
المتوسط الإجمالي للمحور	18.47	32.93	12.93	30.62	5.05	2.66	.80	غير موافق

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيان ببرنامج SPSS

المبحث الثالث: تحليل واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

بعد أن قمنا بعرض نتائج الدراسة والتعليق عليها بشكل مختصر، والتحليل السابق كان مقتصرًا فقط على الإجابات محل الدراسة وهذا مهم في الدراسة الميدانية ويعطي على الأقل مؤشرات أولية عن توجه الإجابات، ولكن في الأخير تخصص عينة الدراسة ولكن الغرض من البحث العلمي هو محاولة تعميم النتائج إلى المجتمع واختبار الفرضيات والذي يسمح لنا إذا كانت النتائج السابقة يمكن تعميمها على المجتمع إحصائياً أي أنها ستكون دالة إحصائياً.

في المبحث الموالي سنحاول أن نختبر أيضاً العلاقة بين متغيرات الدراسة ورسم نموذج لعلاقات بعض العوامل التابعة للمتغيرات باستخدام تقنية التحليل العاملي.

هذا المبحث سنقوم بتقسيمه إلى مطلبين:

✓ **المطلب الأول:** سنتناول فيه اختبار بعض الفرضيات الخاصة بالدراسة باستخدام اختبار T-Student الخاص بمقارنة المتوسطات لعينة واحدة.

✓ **المطلب الثاني:** سنتناول فيه نموذج الدراسة واختبار الارتباطات والانحدار بين محاور الدراسة من خلال عوامل محددة (Facteurs)

تمهيد:

في المقدمة العامة تناولنا فرضيات الدراسة، وهي نفسها التي سنتناولها الآن في الدراسة، ما عدا الفرضيتين الرئيسيتين الأخيرتين فإننا لم نستطع مباشرة تجزئتها إلى بعد تعريضها لاختبار التحليل العاملي، ولهذا سنقوم بتحديد الفرضيات الجزئية للفرضيتين الرئيسيتين الأخيرتين في المطلب الثاني.

المطلب الأول: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتوسطات

لاختبار هذه الفرضيات سنقوم بتحليلات إحصائية باستعمال اختبار T-Student لعينة واحدة أو لعينتين وذلك لاختبار وجود أو عدم وجود اختلافات معنوية بين متوسطات العينة مع ثابت آخر (قيمة الاختبار: Test value) أو مع متوسط عينة أخرى.

تم اختيار قيمة $T \text{ value} = 3$. كفاصل بين الموافقة وغير الموافقة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية: "مسؤولي المؤسسة الجزائرية يؤمنون أن المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية وراء المصالح الاقتصادية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ "

الجدول الموالي يبين نتائج الاختبار الإحصائي من أجل قبول أو رفض الفرضية السابقة الذكر (الفرضية العدمية).

الجدول رقم (54): نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضية الرئيسية الأولى.

One-Sample Test						
Test Value = 0.5						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q2	-17.178	109	.000	-.427	-.48	-.38

المصدر: نتائج برنامج Spss

نلاحظ أن قيمة $T=17$ أكبر من قيمة T الجدولية $T=1.983$ والقيمة الاحتمالية ($P=0.000$) أقل من مستوى الثقة 0.05 (وأقل من مستوى الثقة 0.01) إذن نقول أن قيمة T دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01) ومنه:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

نقبل الفرضية العدمية (H_0) التي نصها: "مسؤولي المؤسسة الجزائرية يؤمنون أن المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية وراء المصالح الاقتصادية"

بمعنى آخر فإن الاختلاف في الوسط الحسابي لعينة الدراسة والثابت (0.5) والذي هو قيمة الاختبار (test value) دال معنويا وهو أقل من 0.5 ب: 0.427 (0.073: نعم). وهذا يوافق نتيجة التحليل الوصفي السابق.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

اختبار الفرضية الرئيسية: "المؤسسة الجزائرية تقوم بتسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا (عند مستوى دلالة 0.05)"

الجدول الموالي يبين نتائج الاختبار الإحصائي من أجل قبول أو رفض الفرضية السابقة الذكر (الفرضية العدمية).

الجدول رقم (55): نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضية الرئيسية الثانية.

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X	6.038	109	.000	.38843	.2609	.5159

نلاحظ أن قيمة $T=6.038$ أكبر من قيمة T الجدولية $T=1.983$ والقيمة الاحتمالية ($P=0.000$) أقل من مستوى الثقة 0.05 (وأقل من مستوى الثقة 0.01) إذن نقول أن قيمة T دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) ومنه:

نقبل الفرضية العدمية (H_0) التي نصها: "المؤسسة الجزائرية تقوم بتسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا" بمعنى آخر فإن الاختلاف في الوسط الحسابي لعينة الدراسة والثابت (3) والذي هو قيمة الاختبار (test value) هو اختلاف دال معنويا وهو أكبر من 3 (موافق). وهذا يوافق نتيجة التحليل الوصفي السابق.

1- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول الموالي يبين نتائج الإحصائية لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضيات الفرعية هي:

4- (H_0): المؤسسة تسيير عمالها بطريقة مسؤولة اجتماعيا (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) (x_0).

5- (H_0): المؤسسة تسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا في بعد المجتمع بمعناه الواسع (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) (x_1).

6- (H_0): المؤسسة الجزائرية تسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا في بعد الملاك (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) (x_2).

الجدول رقم (56): نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية.

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X0	7.714	109	.000	.54444	.4046	.6843
X1	4.061	109	.000	.27841	.1425	.4143
X2	3.438	109	.001	.28364	.1201	.4472

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

انطلاقا من الجدول نقبل الفرضيات العدمية الثلاثة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لأن قيمة T والتي هي على التوالي: 7.714 و 4.06 و 3.43 أكبر من قيمة T الجدولية والتي هي 1.983، كما أن قيمة الاحتمالية لاختلاف المتوسط

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الحسابي لعينة الدراسة عند قيمة $t\text{-test}=3$ دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% بالنسبة للفرضيتين الأولتين و 5% للفرضية الثالثة، كما أن قيمة الاختلاف في المتوسط الحسابي أكبر من 3، ما يؤكد ترجيح "موافق"، أي قبول الفرضيات وتعميمها على المجتمع.

هذه النتائج تؤيد نتائج التحليل الوصفي في المبحث السابق.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

- 1- اختبار الفرضية الرئيسية: "المؤسسة الجزائرية لا تستعمل مؤشرات الموارد بشرية بطريقة تدعم تسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)"
- الجدول الموالي يبين نتائج الاختبار الإحصائي من أجل قبول أو رفض الفرضية السابقة الذكر (الفرضية العدمية).
- الجدول رقم (57): نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضية الرئيسية الثالثة.

One-Sample Test						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 3	
					95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Y	-1.440	109	.153	-.12073	-.2869	.0455

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

نلاحظ أن قيمة $T=1.443$ أقل من قيمة T الجدولية $T=1.983$ والقيمة الاحتمالية ($P=0.153$) أكبر من مستوى الثقة 0.05 (وأقل من مستوى الثقة 0.01) إذن نقول أن قيمة T ليست دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ومنه: نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي نصها: "المؤسسة الجزائرية لا تستعمل مؤشرات الموارد بشرية بطريقة تدعم تسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)"

بمعنى آخر: حتى لو كان الاختلاف في المتوسط الحسابي (-0.12) سالب، أي باتجاه غير موافق، ولكنه غير دال إحصائيا وليس كافيا لقبول الفرضية، كما أن عدم قبول الفرضية ليس معناه قبول نقيضها "أي أن المؤسسة الجزائرية تستعمل المؤشرات لتدعم مسؤوليتها الاجتماعية) ولكن فقط النتائج لا تسمح لنا بتعميم النتائج أو قبولها.

التعبير عن هذه النتيجة قد تم في التحليل الوصفي سابقا وهذا لأن نتائج الموافقة وغير الموافقة متقاربة، أي هناك مؤسسات تستعمل المؤشرات بفعالية وهناك مؤسسات لا تستعمل المؤشرات بفعالية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية.

2- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول الموالي يبين نتائج الإحصائية لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي سنعتمد فيها على كل من توظيف المؤشرات، تقييم الأداء الاجتماعي، متابعة الأداء الاجتماعي، التسيير الاستراتيجي، التدقيق والتشخيص في ظل المسؤولية الاجتماعية:

الفرضيات الفرعية هي:

7- (H_0): المؤسسة الجزائرية توظف مؤشرات الموارد البشرية بطريقة تدعم المسؤولية الاجتماعية (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) (Y 2).

8- (H_0): المؤسسة الجزائرية تستعمل مؤشرات الموارد البشرية لتقييم أدائها الاجتماعي (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) (Y 4).

9- (H_0): المؤسسة الجزائرية تستعمل مؤشرات الموارد البشرية لقيادة (متابعة) أدائها الاجتماعي (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) (Y 5).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

10- (H_0) : المؤسسة الجزائرية تسعمل مؤشرات الموارد البشرية لقيادة الإستراتيجية لأدائها الاجتماعي (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) (Y 6).

11- (H_0) : المؤسسة الجزائرية تسعمل مؤشرات الموارد البشرية للتدقيق والتشخيص الاجتماعي (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) (Y 7).

الجدول الموالي يبين نتائج الاختبار الإحصائي من أجل قبول أو رفض الفرضية السابقة الذكر (الفرضية العدمية).
الجدول رقم (58): نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة.

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Y2	-5.691	109	.000	-.45909	-.6190	-.2992
Y4	-.833	109	.407	-.09545	-.3226	.1317
Y5	-1.070	109	.287	-.11818	-.3371	.1008
Y6	-1.905	109	.059	-.21364	-.4359	.0086
Y7	-1.412	109	.161	-.15000	-.3605	.0605

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

نلاحظ أن الاختلاف في المتوسطات الحسابية كلها سالبة، بمعنى أن الإجابات لها ترجيح غير موافق، بقي هل يمكن تعميم هذه النتائج وقبول الفرضيات، وهل أنه توجد اختلافات دالة إحصائية مع قيمة الثابت (3)، فالتعليق على النتائج هو:

يتم قبول الفرضية العدمية الأولى $H_0(Y2)$: حيث قيمة $T = -5.691$ أكبر من قيمة T الجدولية $T = 1.983$ والقيمة الاحتمالية $(P = 0.153)$ أقل من مستوى الثقة 0.05 (وأقل من مستوى الثقة 0.01) إذن نقول أن قيمة T ليست دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) ومنه:

نقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى (H_0) التي نصها: "المؤسسة الجزائرية توظف مؤشرات الموارد البشرية بطريقة تدعم المسؤولية الاجتماعية (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)"

يتم رفض الفرضيات العدمية الأخرى $H_0 (y4, y5, y6, y7)$ على التوالي) لأن قيمة $T (0.83, 1.07, 1.9, 1.41)$ على التوالي) أقل من قيمة T الجدولية $T = 1.983$ والقيمة الاحتمالية $P (0.4, 0.28, 0.06, 0.16)$ على التوالي) أكبر من مستوى الثقة 0.05 وهو ما يعني أن قيمة t ليست دالة إحصائيا.

ومع أن كل هذه الفرضيات لها ترجيحات "غير موافقة" لكنها ليست دالة إحصائيا ولها درجات أهمية متوسطة، كما أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطات الحسابية مع قيمة اختبار $t = 3$.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية

1- اختبار الفرضية الرئيسية: "المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد بشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية"

(عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

الجدول الموالي يبين نتائج الاختبار الإحصائي من أجل قبول أو رفض الفرضية السابقة الذكر (الفرضية العدمية).

الجدول رقم (59): نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضية الرئيسية الرابعة.

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Z	-4.361	109	.000	-.33341	-.4849	-.1819

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

نلاحظ أن قيمة $T=4.361$ أكبر من قيمة T الجدولية $T=1.983$ والقيمة الاحتمالية ($P=0.000$) أقل من مستوى الثقة 0.05 (وأقل من مستوى الثقة 0.01) إذن نقول أن قيمة T دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ومنه:

نقبل الفرضية العدمية (H_0) ورمزنا لها ب: Z التي نصها: "المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية" (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$)

بمعنى آخر فإن الاختلاف في الوسط الحسابي لعينة الدراسة والثابت (3) والذي هو قيمة الاختبار (Test value) هو اختلاف دال معنويًا، وجاء سالبًا أي بترجيح (غير موافق). وهذا يوافق نتيجة التحليل الوصفي السابق.

2- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة:

الجدول الموالي يبين نتائج الإحصائية لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة والتي سنعمد فيها على كل من عائلات المؤشرات التالية: التوظيف، التنوع، الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية، التكوين والمسار المهني، ظروف العمل، الاستخدامية، سلوك العمال ومشاعرهم في ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

10- (H_0): المؤسسة الجزائرية تطور مؤشرات الموارد البشرية لعملية التوظيف لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$) (z_0).

11- (H_0): المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الخاصة بالتنوع للموارد البشرية لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$) (z_1).

12- (H_0): المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية لعملية الأجور والمكافآت لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$) (z_2).

13- المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية للصحة والسلامة المهنية لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$) (z_3).

14- (H_0): المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية لعملية التكوين وتسيير المسار المهني لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$) (z_4).

15- (H_0): المؤسسة الجزائرية تطور مؤشرات الموارد البشرية لظروف العمل لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$) (z_5).

16- المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية للاستخدامية لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$) (z_6).

17- المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية لسلوك العمال ومشاعرهم لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$) (z_7).

18- المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية لخلق القيمة الاجتماعية لتدعيم مسؤوليتها الاجتماعية (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$) (z_7).

الجدول الموالي يبين نتائج الاختبار الإحصائي من أجل قبول أو رفض الفرضية السابقة الذكر (الفرضية العدمية).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (60): نتائج الاختبار الإحصائي للمتوسطات T-TEST للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة.

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Z0	2.946	109	.004	.31364	.1026	.5247
Z1	-.361	109	.719	-.03409	-.2213	.1531
Z2	-6.880	109	.000	-.58409	-.7523	-.4158
Z3	-1.444	109	.152	-.12273	-.2912	.0458
Z4	-3.826	109	.000	-.33485	-.5083	-.1614
Z5	-6.420	109	.000	-.57576	-.7535	-.3980
Z6	-2.465	109	.015	-.25455	-.4592	-.0499
Z7	-3.527	109	.001	-.32879	-.5135	-.1440
Z8	-7.687	109	.000	-.70227	-.8833	-.5212

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج SPSS

نلاحظ أن الاختلاف في المتوسطات الحسابية كلها سالبة إلا في الفرضية الأولى، بمعنى أن الإجابات لها ترجيح غير موافق إلا الإجابة الأولى فلها ترجيح موافق، بقي هل يمكن تعميم هذه النتائج وقبول الفرضيات، وهل أنه توجد اختلافات دالة إحصائية مع قيمة الثابت (3)، فالتعليق على النتائج هو:

نرفض الفرضيتين العدميتين الثانية والرابعة ($z1, z3$) ذلك أن قيمة $t(0.361, 1.44)$ على التوالي أقل من قيمة T الجدولية 1.983 والقيمة الاحتمالية $P(0.719, 0.152)$ على التوالي أكبر من مستوى الثقة 0.05 إذن نقول أن قيمة T ليست دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

نقبل الفرضيات العدمية الباقية ($Z0, Z2, Z4, Z5, Z6, Z7, Z8$) لأن قيمة $T(2.94, 6.88, 3.84, 6.42, 2.46, 3.52, 7.68)$ أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة الاحتمالية $P(0.04, 0.00, 0.00, 0.00, 0.015, 0.01, 0.00)$ وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

أي أن هناك اختلاف دال إحصائي بين المتوسطات الحسابية وقيمة اختبار T التي هي: 0.03.

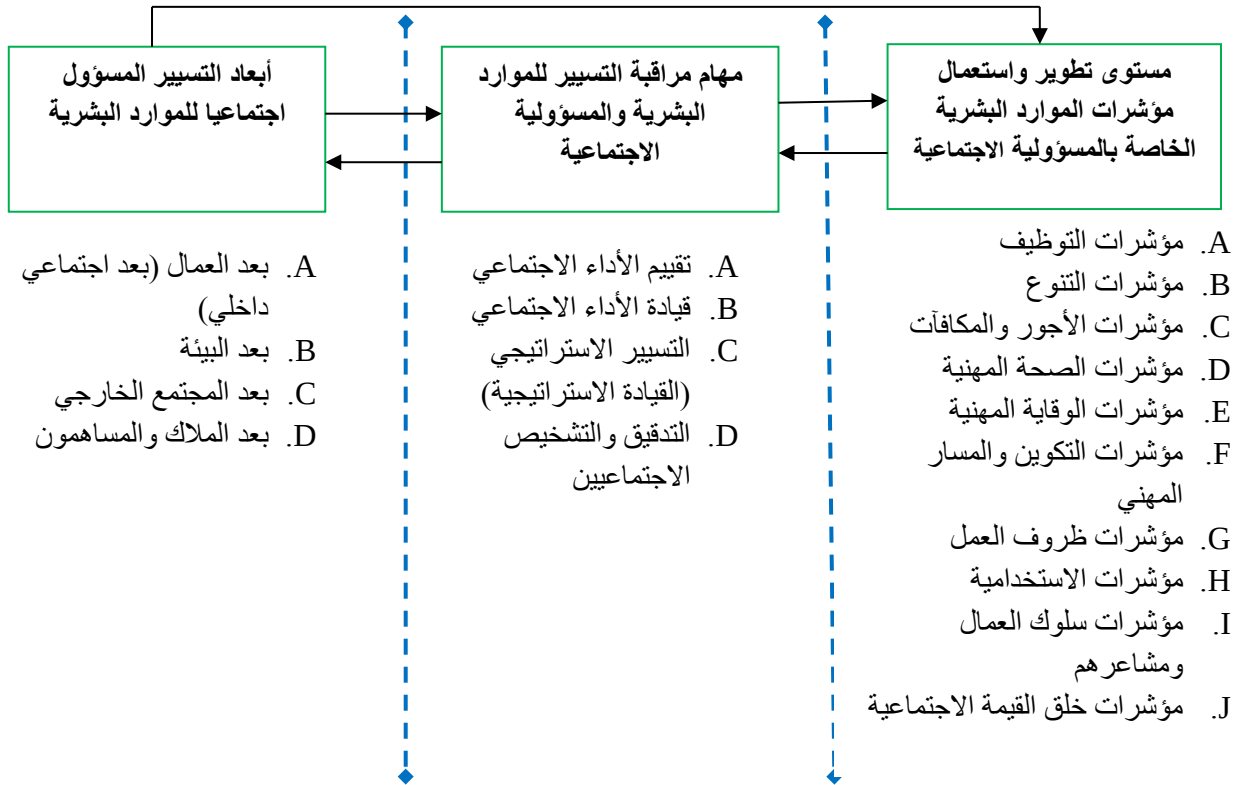
المطلب الثاني: اختبار فرضيات نموذج الدراسة "الفرضيتين الرئيسيتين 5 و6"

بعد القيام باختبار بعض الفرضيات الخاصة بتأكيد أو إثراء مناقشة النتائج في المبحث السابق، سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات نموذج الدراسة والخاصة بفهم ارتباطات بين متغيرات الدراسة. حيث أولاً سنقوم بعرض نموذج الدراسة ومتغيراته انطلاقاً من المحاور الثلاثة للدراسة وأيضاً تم تقسيم المتغيرات إلى عوامل بالاستعانة بتقنية التحليل العاملي، سنركز في الدراسة على اختبار: الارتباط Pearson وتأثير المتغير من خلال اختبار الانحدار Regression.

الفرع الأول: عرض الفرضيات الفرعية بعد القيام بالتحليل العاملي للمتغيرات وضبط نموذج الدراسة.

انطلاقاً من إشكالية الدراسة تتكون لدينا الفرضيات التالية، والتي تتبع نموذج الدراسة المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (44): نموذج الدراسة بعد اختبارات التحليل العاملي.



تم استخلاص هذه العوامل من المعطيات باستعمال التحليل العاملي: **ACP**

Analyse En Composantes Principales كما هو مبين في الملحق رقم (05).

ولقد أيدت النتائج وسمحت بالقيام بهذا التحليل لتعديل العوامل حسب الأجزاء، وهذا بعد تحليل مصفوفة الارتباطات، والتي لا بد أن يكون معظمها أكبر من 0.5 ومؤشر **KMO** الذي لا بد أيضا أن يكون أكبر من 0.5 كما أن قيم الدلالة الإحصائية تكون قريبة من 0، كما تم اختبار جودة عرض المتغيرات، وتم تحديد العوامل حسب الأجزاء، حيث كل العوامل جاءت ممثلة بجزء واحد أو عامل واحد، إلا:

مؤشرات الصحة والسلامة المهنية: جاءت في جزأين، جزء الصحة المهنية وجزء الوقاية المهنية

بعد المجتمع في معناه الواسع: حيث تم تقسيمه إلى جزأين وهما: البيئة والمجتمع الخارجي

وهذا موضح في النموذج أعلاه.

الاستعانة بالتحليل العاملي سمح لنا برسم النموذج النهائي كما أنه سمح لنا بوضع الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة والسادسة.

ملاحظة: لم يتم الاعتماد على مصفوفة التحليل العاملي للارتباطات، ولكن تم حسابها بالمتوسطات ولهما نفس النتائج (هذا يعود لاختيار الباحث فقط).

بناء على النموذج المبين أعلاه، والذي تم بناؤه انطلاقا من أدبيات موضوع دراستنا، فما نلاحظ أن: استخدام وتطوير المؤسسة للمؤشرات الملائمة للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية (1) يسمح بأحسن تنفيذ لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية (2)، والتنفيذ الأحسن لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية سيساهم في تدعيم التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية والذي هو بعد مهم للمسؤولية الاجتماعية (3)، وعليه

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تتكون لدينا الفرضيات التالية (سنذكر بالفرضيتين الرئيسيتين، ثم نذكر الفرضيات الفرعية بناء على التحليل العملي لمتغيرات الدراسة):

الفرضية الرئيسية الخامسة:

" تطوير مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية"

والتي بنينا عليها 10 فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة:

1. تطوير مؤشرات التوظيف يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية
2. تطوير مؤشرات التنوع يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية
3. تطوير مؤشرات الأجور والمكافآت يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية
4. تطوير مؤشرات الصحة المهنية يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية
5. تطوير مؤشرات الوقاية المهنية يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية
6. تطوير مؤشرات التكوين والمسار المهني يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية
7. تطوير مؤشرات ظروف العمل يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية
8. تطوير مؤشرات الاستخدامية يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية
9. تطوير مؤشرات سلوك ومشاعر العمل يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية
10. تطوير مؤشرات خلق القيمة الاجتماعية يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية

الفرضية الرئيسية السادسة:

"التنفيذ الفعال لمهام مراقبة تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"

والتي بنينا عليها 16 فرضية فرعية كما يلي:

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السادسة:

- 1- تقييم الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها
- 2- تقييم الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية البيئية للمؤسسة
- 3- تقييم الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية الخارجية
- 4- تقييم الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح
- 5- قيادة الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها
- 6- قيادة الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية البيئية للمؤسسة
- 7- قيادة الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية الخارجية
- 8- قيادة الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح
- 9- التسيير الاستراتيجي يساهم في تدعيم مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها
- 10- التسيير الاستراتيجي يساهم في تدعيم المسؤولية البيئية للمؤسسة
- 11- التسيير الاستراتيجي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية الخارجية
- 12- التسيير الاستراتيجي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح
- 13- التدقيق الاجتماعي يساهم في تدعيم مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها
- 14- التدقيق الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية البيئية للمؤسسة
- 15- التدقيق الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية الخارجية
- 16- التدقيق الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح

الفرع الثاني: اختبار وتحليل صحة الفرضية الرئيسية الخامسة وفرضياتها الفرعية

بالنسبة لهذا الجزء من الفرضيات لدينا جدول الارتباطات التالي الذي يبين مختلف الارتباطات بين مختلف متغيرات الفرضية:

الجدول رقم (61): جدول الارتباطات بين متغيرات الفرضية الرئيسية الخامسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

Correlations (N=110)														
		Z0	Z1	Z2	Z3a	Z3b	Z4	Z5	Z6	Z7	Y4	Y5	Y6	Y7
Z0	Pearson Correlation	1	.601**	.407**	.632**	.474**	.599**	.468**	.446**	.572**	.578**	.632**	.619**	.577**
Z1	Pearson Correlation	.601**	1	.547**	.756**	.635**	.754**	.489**	.686**	.648**	.545**	.573**	.592**	.594**
Z2	Pearson Correlation	.407**	.547**	1	.625**	.748**	.744**	.561**	.509**	.750**	.565**	.644**	.564**	.492**
Z3a	Pearson Correlation	.632**	.756**	.625**	1	.701**	.922**	.594**	.541**	.704**	.583**	.660**	.604**	.540**
Z3b	Pearson Correlation	.474**	.635**	.748**	.701**	1	.922**	.715**	.569**	.818**	.600**	.684**	.661**	.538**
Z4	Pearson Correlation	.599**	.754**	.744**	.922**	.922**	1	.710**	.602**	.825**	.641**	.729**	.686**	.584**
Z5	Pearson Correlation	.468**	.489**	.561**	.594**	.715**	.710**	1	.581**	.710**	.589**	.601**	.533**	.494**
Z6	Pearson Correlation	.446**	.686**	.509**	.541**	.569**	.602**	.581**	1	.699**	.511**	.565**	.511**	.491**
Z7	Pearson Correlation	.572**	.648**	.750**	.704**	.818**	.825**	.710**	.699**	1	.681**	.741**	.709**	.551**
Y4	Pearson Correlation	.578**	.545**	.565**	.583**	.600**	.641**	.589**	.511**	.681**	1	.862**	.848**	.800**
Y5	Pearson Correlation	.632**	.573**	.644**	.660**	.684**	.729**	.601**	.565**	.741**	.862**	1	.845**	.752**
Y6	Pearson Correlation	.619**	.592**	.564**	.604**	.661**	.686**	.533**	.511**	.709**	.848**	.845**	1	.792**
Y7	Pearson Correlation	.577**	.594**	.492**	.540**	.538**	.584**	.494**	.491**	.551**	.800**	.752**	.792**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(من إعداد الباحث بناءً على نتائج SPSS)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

سنقوم أولاً باختبار الفرضيات الفرعية والتي قبولها سيعني قبول الفرضية الرئيسية الكلية الخامسة

1- التحقق من علاقة تطوير مؤشرات الموارد البشرية مع تنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية:

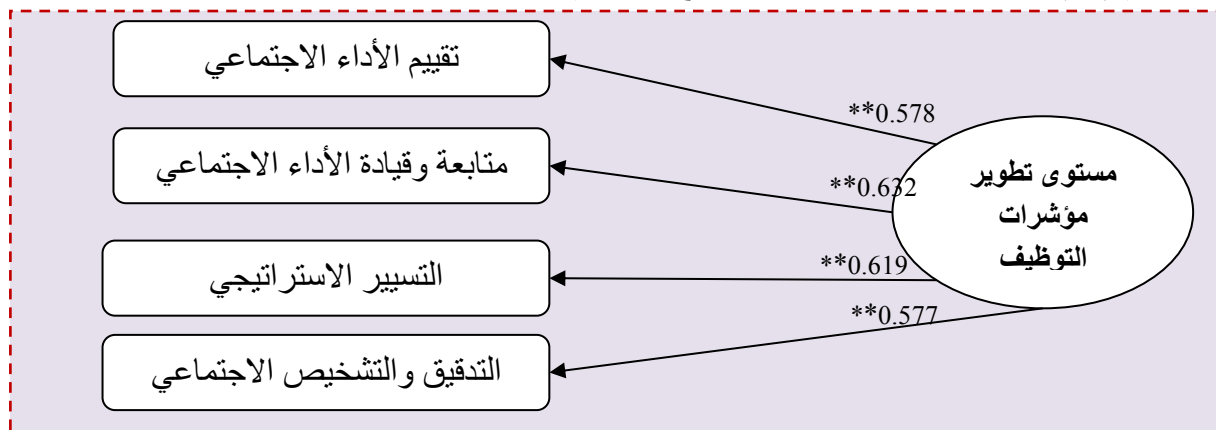
شملت متغيرات مؤشرات الموارد البشرية كل من مؤشرات التوظيف، التنوع، الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية، الوقاية المهنية، التكوين، ظروف العمل، الاستخدامية، سلوك ومشاعر العمال، خلق القيمة الاجتماعية ومتغيرات مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية .

وقد جاءت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائياً بين مختلف مؤشرات الموارد البشرية و مستوى تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية. و فيما يلي الارتباطات لكل مؤشر على حدى:

1-1 علاقة تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية

الشكل الموالي يبين الارتباطات المختلفة بين تطوير مؤشر التوظيف وفعالية تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية:

الشكل رقم (45): علاقة تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وهذا ما يمكن تفسيره بأن التطوير الملائم لمؤشرات التوظيف يساهم في تحسين تنفيذ عمليات أو مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن تدعيم النتائج السابقة من خلال دراسة الانحدار البسيط بين المتغيرات السابقة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (62): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة

Z0	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
Y4	0.578	0.328	54.12	0.000	0.622	7.35	0.000
Y5	0.632	0.394	71.93	0.000	0.656	8.84	0.000
Y6	0.619	0.378	67.13	0.000	0.619	8.19	0.000
Y7	0.577	0.332	53.76	0.000	0.575	7.33	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

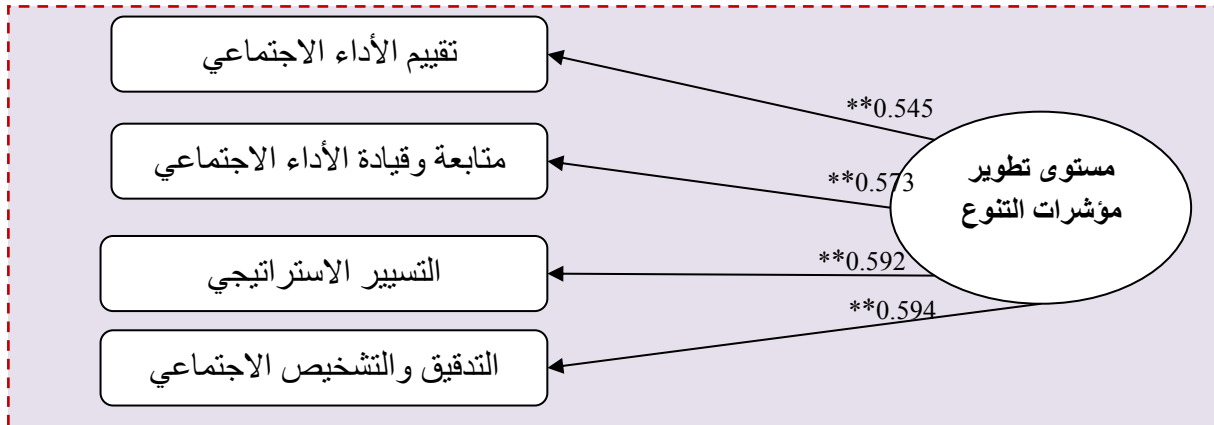
يظهر الجدول وجود علاقة تأثير بين تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% وما يدل معنوية هذا التأثير قيمة F و t المحسوبة والتي أنت أكثر من القيمة الجدولية والتي هي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وعليه وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الأولى " تطوير مؤشرات التوظيف يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية".

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

2-1 علاقة تطوير مؤشر التنوع مع مهام مراقبة التسيير الموارد البشرية

الشكل الموالي يبين الارتباطات المختلفة بين تطوير مؤشر التنوع وفعالية تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية:

الشكل رقم (46): علاقة تطوير مؤشرات التنوع مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وهذا ما يمكن تفسيره بأن التطوير الملائم لمؤشرات التنوع يساهم في تحسين تنفيذ عمليات أو مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن تدعيم النتائج السابقة من خلال دراسة الانحدار البسيط بين المتغيرات السابقة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (63): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة

Z1	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
Y4	0.545	0.29	45.70	0.000	0.662	6.76	0.000
Y5	0.573	0.32	52.74	0.000	0.670	7.20	0.000
Y6	0.592	0.344	58.26	0.000	0.703	7.63	0.000
Y7	0.594	0.347	58.87	0.000	0.668	7.67	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

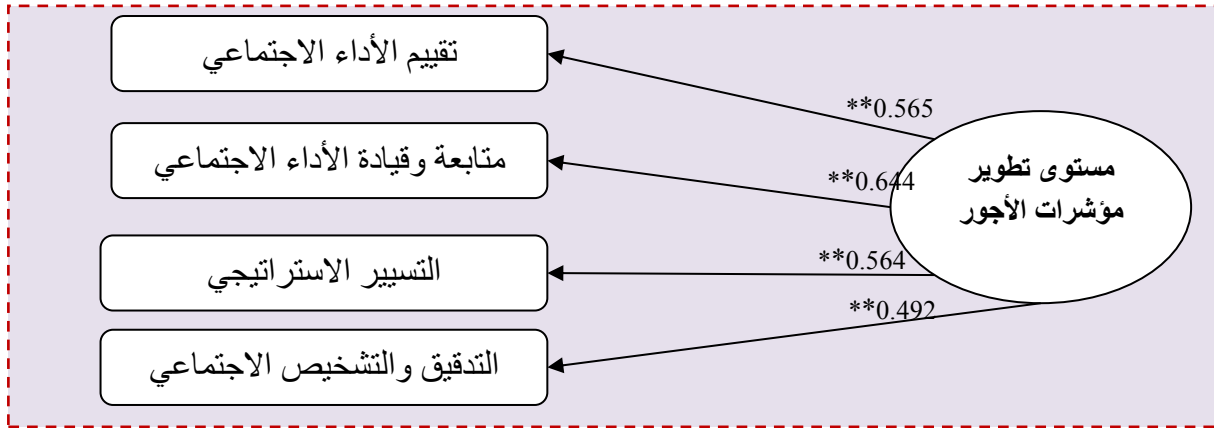
يظهر الجدول وجود علاقة تأثير بين تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة التسيير الموارد البشرية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% وما يدل معنوية هذا التأثير قيمة F و t المحسوبة والتي أتت أكثر من القيمة الجدولية والتي هي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وعليه وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثانية " تطوير مؤشرات التنوع يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية "

3-1 علاقة تطوير مؤشر الأجور والمكافآت مع مهام مراقبة التسيير الموارد البشرية

الشكل الموالي يبين الارتباطات المختلفة بين تطوير مؤشر الأجور والمكافآت وفعالية تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (47): علاقة تطوير مؤشرات الأجور والمكافآت مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وهذا ما يمكن تفسيره بأن التطوير الملائم لمؤشرات الأجور يساهم في تحسين تنفيذ عمليات أو مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن تدعيم النتائج السابقة من خلال دراسة الانحدار البسيط بين المتغيرات السابقة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (64): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة

Z2	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
Y4	0.565	0.313	50.68	0.000	0.763	7.11	0.000
Y5	0.644	0.409	76.48	0.000	0.838	8.74	0.000
Y6	0.564	0.312	50.45	0.000	0.745	7.103	0.000
Y7	0.492	0.235	34.57	0.000	0.616	5.879	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

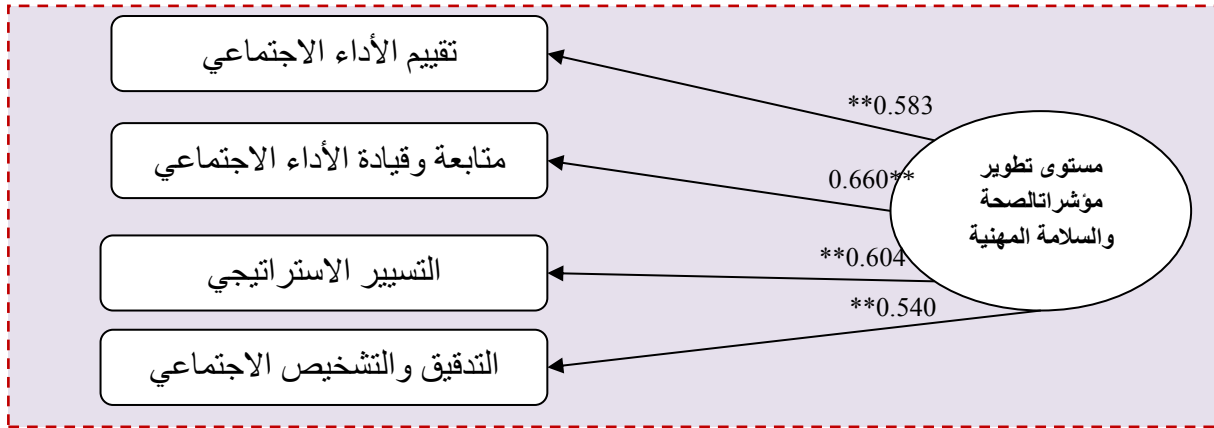
يظهر الجدول وجود علاقة تأثير بين تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% وما يدل معنوية هذا التأثير قيمة F و t المحسوبة والتي أنت أكثر من القيمة الجدولية والتي هي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وعليه وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثالثة " تطوير مؤشرات الأجور والمكافآت يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية"

4-1 علاقة تطوير مؤشر الصحة والسلامة المهنية مع مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية

الشكل الموالي يبين الارتباطات المختلفة بين تطوير مؤشر الصحة والسلامة المهنية وفعالية تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (48): علاقة تطوير مؤشرات الصحة مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وهذا ما يمكن تفسيره بأن التطوير الملائم لمؤشرات الصحة والسلامة المهنية يساهم في تحسين تنفيذ عمليات أو مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن تدعيم النتائج السابقة من خلال دراسة الانحدار البسيط بين المتغيرات السابقة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (65): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة

Z3a	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
Y4	0.583	0.334	55.69	0.000	0.706	7.46	0.000
Y5	0.660	0.430	83.28	0.000	0.770	9.12	0.000
Y6	0.604	0.359	62.15	0.000	0.715	7.88	0.000
Y7	0.504	0.285	44.42	0.000	0.605	6.665	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

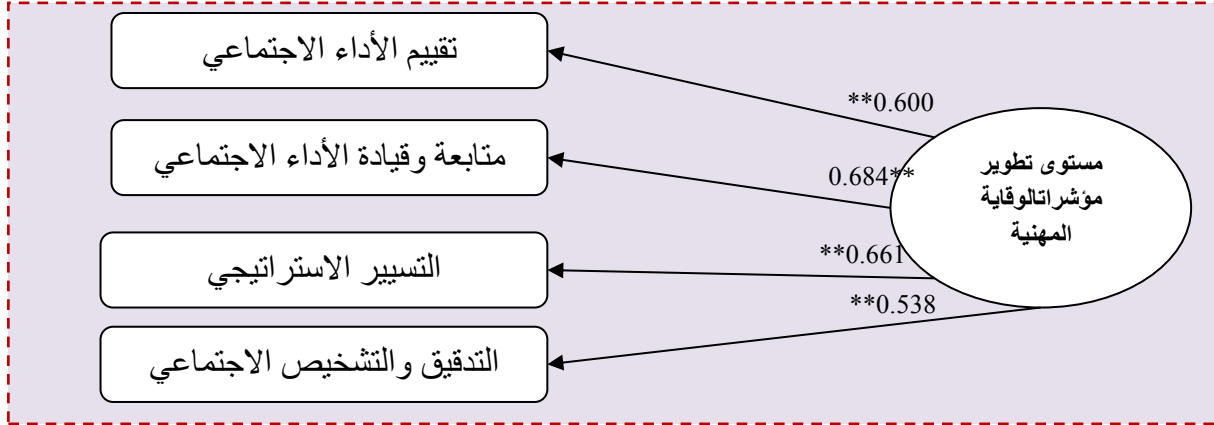
يظهر الجدول وجود علاقة تأثير بين تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% وما يدل معنوية هذا التأثير قيمة F و t المحسوبة والتي أنت أكثر من القيمة الجدولية والتي هي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وعليه وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الرابعة " تطوير مؤشرات الصحة والسلامة المهنية يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية"

5-1 علاقة تطوير مؤشر الوقاية المهنية مع مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية

الشكل الموالي يبين الارتباطات المختلفة بين تطوير مؤشر الوقاية المهنية وفعالية تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (49): علاقة تطوير مؤشرات الوقاية المهنية مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وهذا ما يمكن تفسيره بأن التطوير الملائم لمؤشرات الوقاية المهنية يساهم في تحسين تنفيذ عمليات أو مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن تدعيم النتائج السابقة من خلال دراسة الانحدار البسيط بين المتغيرات السابقة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (66): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة

Z3b	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
Y4	0.600	0.354	60.62	0.000	0.723	7.78	0.000
Y5	0.684	0.463	95.16	0.000	0.795	9.75	0.000
Y6	0.661	0.432	83.76	0.000	0.779	9.15	0.000
Y7	0.538	0.283	43.959	0.000	0.601	6.63	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

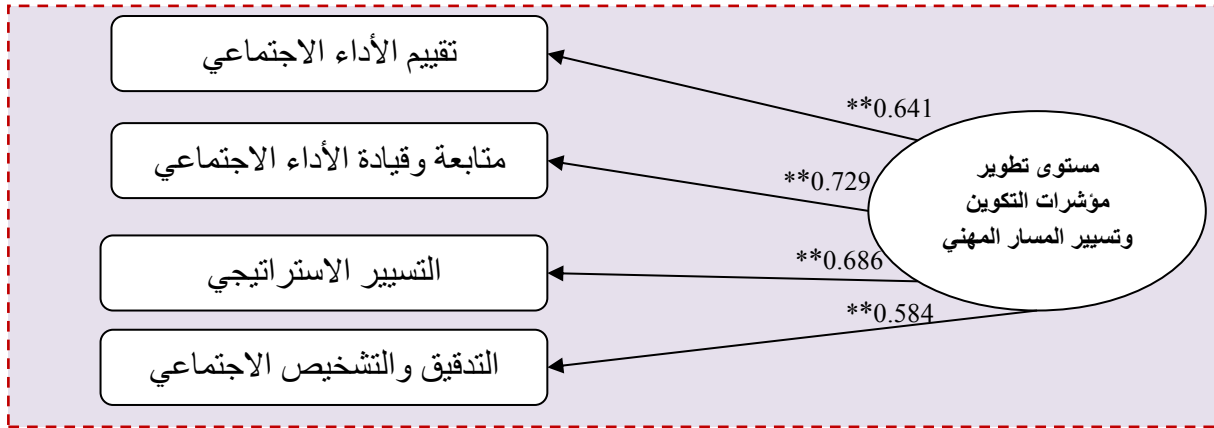
يظهر الجدول وجود علاقة تأثير بين تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% وما يدل معنوية هذا التأثير قيمة F و t المحسوبة والتي أنت أكثر من القيمة الجدولية والتي هي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وعليه وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الخامسة " تطوير مؤشرات الصحة والسلامة المهنية يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية"

6-1 علاقة تطوير مؤشر التكوين وتسيير المسار المهني مع مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية

الشكل الموالي يبين الارتباطات المختلفة بين تطوير مؤشر التكوين وتسيير المسار المهني وفعالية تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (50): علاقة تطوير مؤشرات التكوين وتسيير المسار المهني مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وهذا ما يمكن تفسيره بأن التطوير الملائم لمؤشرات التكوين وتسيير المسار المهني يساهم في تحسين تنفيذ عمليات أو مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن تدعيم النتائج السابقة من خلال دراسة الانحدار البسيط بين المتغيرات السابقة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (67): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الخامسة

Z4	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
Y4	0.641	0.406	75.49	0.000	0.840	8.68	0.000
Y5	0.729	0.527	122.43	0.000	0.920	11.06	0.000
Y6	0.686	0.466	96	0.000	0.879	9.80	0.000
Y7	0.584	0.335	56	0.000	0.709	7.48	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

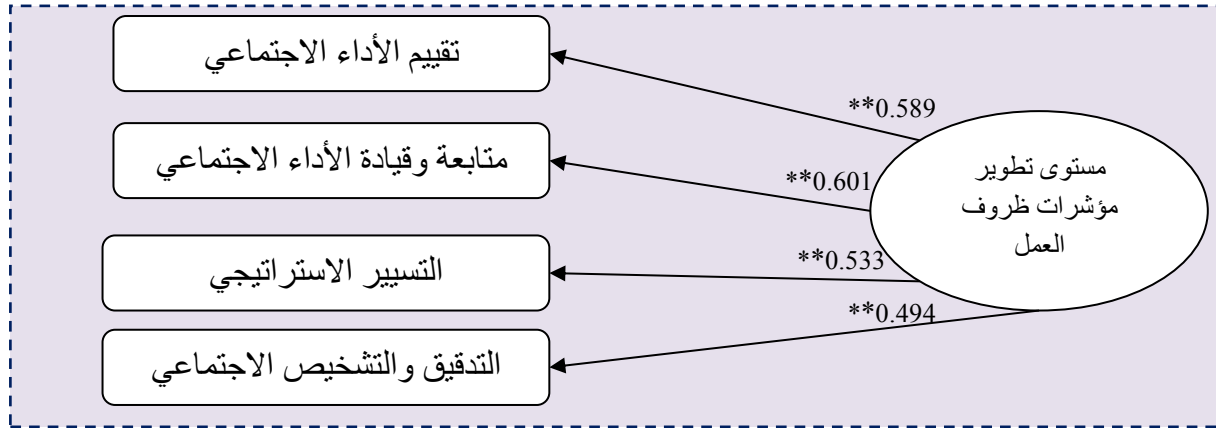
يظهر الجدول وجود علاقة تأثير بين تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% وما يدل معنوية هذا التأثير قيمة F و t المحسوبة والتي أنت أكثر من القيمة الجدولية والتي هي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وعليه وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية السادسة "تطوير مؤشرات التكوين وتسيير المسار المهني يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية"

7-1 علاقة تطوير مؤشرات ظروف العمل مع مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية

الشكل الموالي يبين الارتباطات المختلفة بين تطوير مؤشر ظروف العمل وفعالية تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (51): علاقة تطوير مؤشرات ظروف العمل مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وهذا ما يمكن تفسيره بأن التطوير الملائم لمؤشرات ظروف العمل يساهم في تحسين تنفيذ عمليات أو مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن تدعيم النتائج السابقة من خلال دراسة الانحدار البسيط بين المتغيرات السابقة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (68): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الخامسة

Z5	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
Y4	0.589	0.341	57.38	0.000	0.753	7.57	0.000
Y5	0.601	0.356	61.21	0.000	0.741	7.82	0.000
Y6	0.533	0.278	42.90	0.000	0.667	6.54	0.000
Y7	0.494	0.237	34.85	0.000	0.585	5.904	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

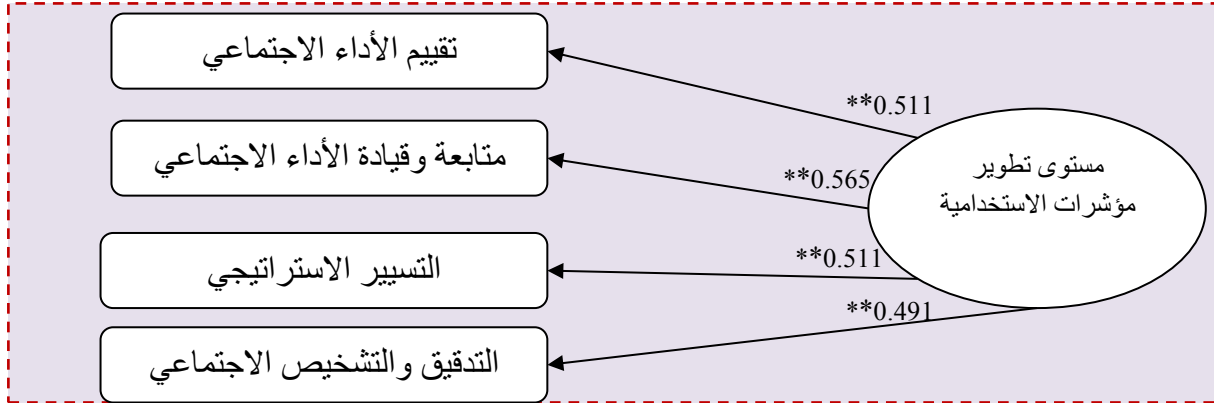
يظهر الجدول وجود علاقة تأثير بين تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% وما يدل معنوية هذا التأثير قيمة F و t المحسوبة والتي أنت أكثر من القيمة الجدولية والتي هي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وعليه وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية السابعة "تطوير مؤشرات ظروف العمل يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية"

8-1 علاقة تطوير مؤشرات الاستخدام مع مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية

الشكل الموالي يبين الارتباطات المختلفة بين تطوير مؤشر الاستخدام وفعالية تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (52): علاقة تطوير مؤشرات الاستخدامية مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وهذا ما يمكن تفسيره بأن التطوير الملائم لمؤشرات الاستخدامية يساهم في تحسين تنفيذ عمليات أو مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن تدعيم النتائج السابقة من خلال دراسة الانحدار البسيط بين المتغيرات السابقة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (69): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة للفرضية الرئيسية الخامسة

Z6	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
Y4	0.511	0.255	38.25	0.000	0.568	6.18	0.000
Y5	0.565	0.313	50.64	0.000	0.604	7.11	0.000
Y6	0.511	0.254	38.15	0.000	0.555	6.17	0.000
Y7	0.491	0.234	34.27	0.000	0.505	5.85	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

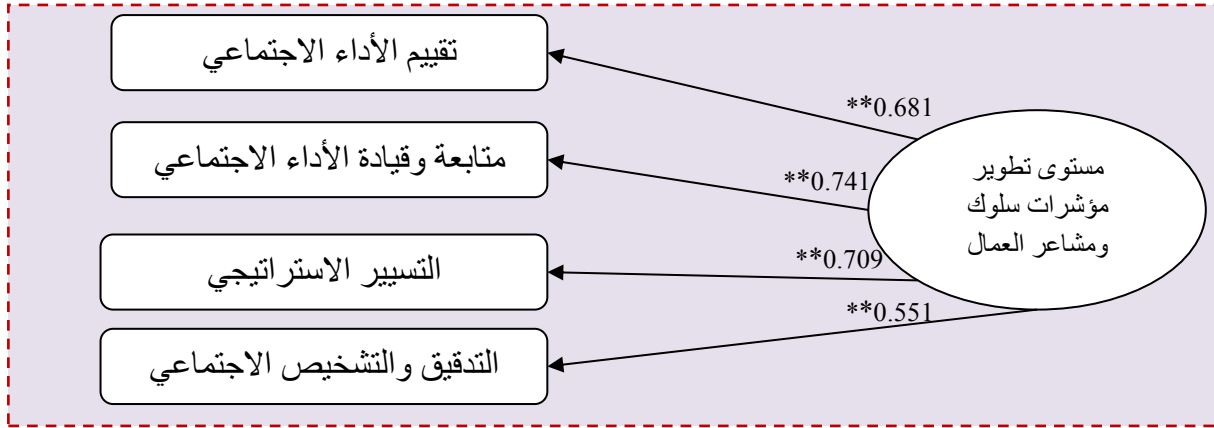
يظهر الجدول وجود علاقة تأثير بين تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% وما يدل معنوية هذا التأثير قيمة F و t المحسوبة والتي أتت أكثر من القيمة الجدولية والتي هي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وعليه وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثامنة "تطوير مؤشرات الاستخدامية يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية"

9-1 علاقة تطوير مؤشرات سلوك ومشاعر العمال مع مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية

الشكل الموالي يبين الارتباطات المختلفة بين تطوير مؤشر سلوك ومشاعر العمال وفعالية تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (53): علاقة تطوير مؤشرات سلوك ومشاعر العمال مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وهذا ما يمكن تفسيره بأن التطوير الملائم لمؤشرات سلوك ومشاعر العمال يساهم في تحسين تنفيذ عمليات أو مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن تدعيم النتائج السابقة من خلال دراسة الانحدار البسيط بين المتغيرات السابقة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (70): نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة للفرضية الرئيسية الخامسة

Z7	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
Y4	0.681	0.459	93.31	0.000	0.837	9.66	0.000
Y5	0.741	0.546	131.88	0.000	0.879	11.48	0.000
Y6	0.709	0.498	109.05	0.000	0.853	10.44	0.000
Y7	0.551	0.297	47.07	0.000	0.628	6.86	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

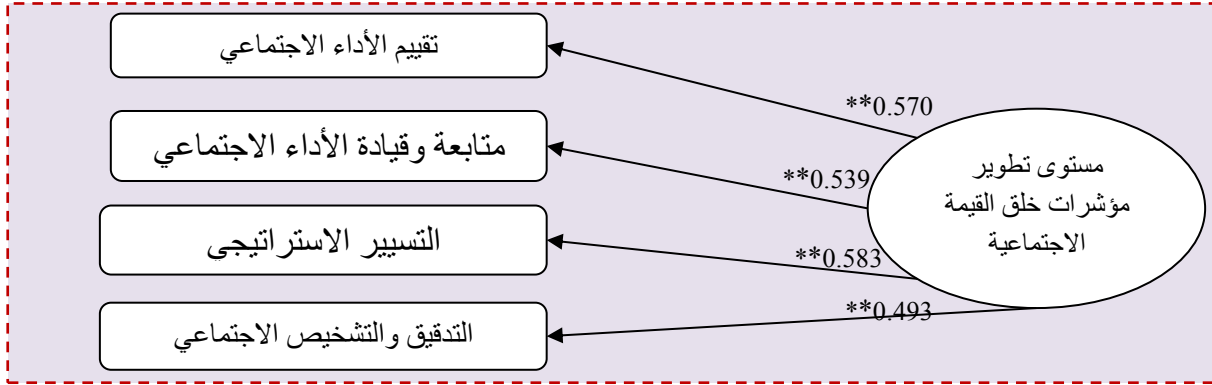
يظهر الجدول وجود علاقة تأثير بين تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% وما يدل معنوية هذا التأثير قيمة F و t المحسوبة والتي أنت أكثر من القيمة الجدولية والتي هي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وعليه وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية التاسعة "تطوير مؤشرات سلوك ومشاعر العمال يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية"

10-1 علاقة تطوير مؤشرات خلق القيمة الاجتماعية مع مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية

الشكل الموالي يبين الارتباطات المختلفة بين تطوير مؤشر خلق القيمة الاجتماعية وفعالية تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (54): علاقة تطوير مؤشرات خلق القيمة الاجتماعية مع تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وهذا ما يمكن تفسيره بأن التطوير الملائم لمؤشرات خلق القيمة الاجتماعية يساهم في تحسين تنفيذ عمليات أو مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن تدعيم النتائج السابقة من خلال دراسة الانحدار البسيط بين المتغيرات السابقة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (71): نتائج اختبار الفرضية الفرعية العاشرة للفرضية الرئيسية الخامسة

Z8	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
Y4	0.570	0.318	51.85	0.000	0.715	7.21	0.000
Y5	0.539	0.284	44.21	0.000	0.652	6.65	0.000
Y6	0.583	0.334	55.66	0.000	0.716	7.46	0.000
Y7	0.493	0.237	34.76	0.000	0.574	5.89	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

يظهر الجدول وجود علاقة تأثير بين تطوير مؤشرات التوظيف مع تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية ذي دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 1% وما يدل معنوية هذا التأثير قيمة F و t المحسوبة والتي أتت أكثر من القيمة الجدولية والتي هي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% وعليه وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية العاشرة "تطوير مؤشرات خلق القيمة الاجتماعية يسمح بتنفيذ فعال لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية"

الفرع الثالث: اختبار وتحليل صحة الفرضية الرئيسية السادسة وفرضياتها الفرعية

بالنسبة لهذا الجزء من الفرضيات لدينا جدول الارتباطات التالي الذي يبين مختلف الارتباطات بين مختلف متغيرات الفرضية:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الارتباط بين مستوى تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية ومدى التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية هي معاملات ارتباط عالية ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 1%، وهذا ما يدعم ويجعلنا نقبل الفرضية العامة السابقة والتي نصها:

"التنفيذ الفعال لمهام مراقبة تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"

الجدول رقم (72): معاملات الارتباط بين مختلف متغيرات الفرضية الرئيسية السادسة

Correlations (N=110)									
		Y4	Y5	Y6	Y7	X0	a1X	X1b	X2
Y4	Pearson Correlation	1	.862**	.848**	.800**	.324**	.445**	.428**	.522**
Y5	Pearson Correlation	.862**	1	.845**	.752**	.399**	.557**	.530**	.589**
Y6	Pearson Correlation	.848**	.845**	1	.792**	.318**	.421**	.391**	.549**
Y7	Pearson Correlation	.800**	.752**	.792**	1	.251**	.379**	.376**	.425**
X0	Pearson Correlation	.324**	.399**	.318**	.251**	1	.604**	.665**	.674**
X5	Pearson Correlation	.445**	.557**	.421**	.379**	.604**	1	.680**	.619**
X6	Pearson Correlation	.428**	.530**	.391**	.376**	.665**	.680**	1	.608**
X2	Pearson Correlation	.522**	.589**	.549**	.425**	.674**	.619**	.608**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS

وفي الجزء الموالي سنفصل في الفرضيات الفرعية:

1- التحقق من علاقة تنفيذ مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية معالتسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية

في أبعاده التالية "العمال، البيئة، مجتمع خارجي، ملاك"

شملت متغيرات مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية: تقييم الأداء الاجتماعي (Y4)، متابعة وقيادة الأداء الاجتماعي الداخلي (Y5)، التسيير الاستراتيجي (القيادة الإستراتيجية) (Y6) والتدقيق والتشخيص الاجتماعي (Y7) أما أبعاد التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية فقد ركزنا على أربعة أبعاد هم: العمال (X0)، البيئة (X1a)، المجتمع الخارجي (X1b)، الملاك (X2).

وقد جاءت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائيا بين مختلف مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية و مستوى تسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية.

لإثبات وجود علاقات تأثير معنوية نقوم فيما يلي بدراسة وتحليل الانحدار البسيط كما في الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة.

الجدول رقم (73): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة الأولى للفرضية الرئيسية السادسة

Y4	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
X0	0.324	0.097	12.70	0.001	0.200	3.564	0.001
X1a	0.445	0.190	26.608	0.000	0.289	5.158	0.000
X1b	0.428	0.176	24.21	0.000	0.277	4.92	0.000
X2	0.522	0.266	40.43	0.000	0.376	6.36	0.000

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

التعليق على النتائج: نلاحظ أن معاملات الارتباط R بين تقييم الأداء الاجتماعي الداخلي (Y4) ومختلف أبعاد التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية (X0, X1a, X1b, X2) جيدة، كما أن معاملات التحديد تتراوح بين 9,7% و 26,6% وكمثال توضيحي فمثلا 26.6% من تغيرات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن تفسيرها بمدى تنفيذ والقيام بتقييم الأداء الاجتماعي الداخلي، ونفس التعبير والشرح للعبارات الأخرى، كما نقرأ من خلال قيم تحليلات التباين ANOVA والمعاملات أن هناك وجود علاقة تأثير معنوية بين عملية تقييم الأداء الاجتماعي الداخلي (y4) مع مختلف المحاور الفرعية للتسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية، وهذا ما يمكن تفسيره مبدئيا بمعنوية تحليلات التباين حيث F المحسوبة (تراوحت بين 12.7 و 40.43) أكبر من قيمة F الجدولية وهي دالة إحصائيا عند مستوى ثقة 1% أيضا من خلال قيمة B الميل (تراوحت بين 0.2 و 0.376) والتي هي تدل على وجود تأثير معنوي لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وهي دالة إحصائيا عند مستوى ثقة أقل من 1%، وبناءا على هذه النتائج نقبل الفرضيات الفرعية الأربع الأولى والتي هي:

- 1- تقييم الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها
- 2- تقييم الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية البيئية للمؤسسة
- 3- تقييم الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية الخارجية
- 4- تقييم الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح

الجدول رقم (74): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة الثانية للفرضية الرئيسية السادسة

Y5	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
X0	0.399	0.151	20.45	0.000	0.255	4.52	0.000
X1a	0.557	0.303	48.48	0.000	0.375	6.96	0.000
X1b	0.530	0.275	42.29	0.000	0.356	6.50	0.000
X2	0.589	0.341	57.45	0.000	0.440	7.58	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

التعليق على النتائج: نلاحظ أن معاملات الارتباط R بين متابعة وقيادة الأداء الاجتماعي الداخلي (Y5) ومختلف أبعاد التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية (X0, X1a, X1b, X2) جيدة، كما أن معاملات التحديد تتراوح بين 15,1% و 34,1% وكمثال توضيحي فمثلا 30.3% من تغيرات تسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في بعد البيئة يمكن تفسيرها بمدى تنفيذ والقيام بتقييم الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة، ونفس التعبير والشرح للعبارات الأخرى، كما نقرأ من خلال قيم تحليلات التباين ANOVA والمعاملات أن هناك وجود علاقة تأثير معنوية بين عملية تقييم الأداء الاجتماعي الداخلي (y4) مع مختلف المحاور الفرعية للتسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية، وهذا ما يمكن تفسيره مبدئيا بمعنوية تحليلات التباين حيث F المحسوبة (تراوحت بين 20.45 و 57.45) أكبر من قيمة F الجدولية وهي دالة إحصائيا عند مستوى ثقة 1% أيضا من خلال قيمة B الميل (تراوحت بين 0.255 و 0.440) والتي هي تدل على وجود تأثير معنوي لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وهي دالة إحصائيا عند مستوى ثقة أقل من 1%، وبناءا على هذه النتائج نقبل الفرضيات الفرعية الأربع الثانية والتي هي:

- 1- قيادة الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها
- 2- قيادة الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية البيئية للمؤسسة
- 3- قيادة الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية الخارجية
- 4- قيادة الأداء الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (75): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة الثالثة للفرضية الرئيسية السادسة

Y6	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
X0	0.318	0.093	12.143	0.001	0.200	3.485	0.001
X1a	0.421	0.170	23.25	0.000	0.279	4.82	0.000
X1b	0.391	0.145	19.49	0.000	0.259	4.41	0.000
X2	0.549	0.259	46.67	0.000	0.404	6.83	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

التعليق على النتائج: نلاحظ أن معاملات الارتباط R بين التفسير الاستراتيجي (Y6) ومختلف أبعاد التفسير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية (X0, X1a, X1b, X2) جيدة، كما أن معاملات التحديد تتراوح بين 9,3% و 25,9%، كما نقرأ من خلال قيم تحليلات التباين ANOVA والمعاملات أن هناك وجود علاقة تأثير معنوية بين عملية تقييم التفسير الاستراتيجي (Y6) مع مختلف المحاور الفرعية للتفسير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية، وهذا ما يمكن تفسيره مبدئياً بمعنوية تحليلات التباين حيث F المحسوبة (تراوحت بين 12.14 و 46.67) أكبر من قيمة F الجدولية وهي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% أيضاً من خلال قيمة B الميل (تراوحت بين 0.200 و 0.404) والتي هي تدل على وجود تأثير معنوي لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وهي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة أقل من 1%، وبناءاً على هذه النتائج نقبل الفرضيات الفرعية الأربع الثالثة والتي هي:

- 1- التفسير الاستراتيجي يساهم في تدعيم مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها
- 2- التفسير الاستراتيجي يساهم في تدعيم المسؤولية البيئية للمؤسسة
- 3- التفسير الاستراتيجي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية الخارجية
- 4- التفسير الاستراتيجي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح

الجدول رقم (76): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة الرابعة للفرضية الرئيسية السادسة

Y7	النموذج		ANOVA		المعاملات		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	قيمة B	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig
X0	0.251	0.055	7.25	0.008	0.167	2.699	0.000
X1a	0.379	0.135	18.07	0.000	0.265	4.25	0.000
X1b	0.376	0.134	17.82	0.000	0.263	4.22	0.000
X2	0.425	0.173	23.83	0.000	0.330	4.88	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

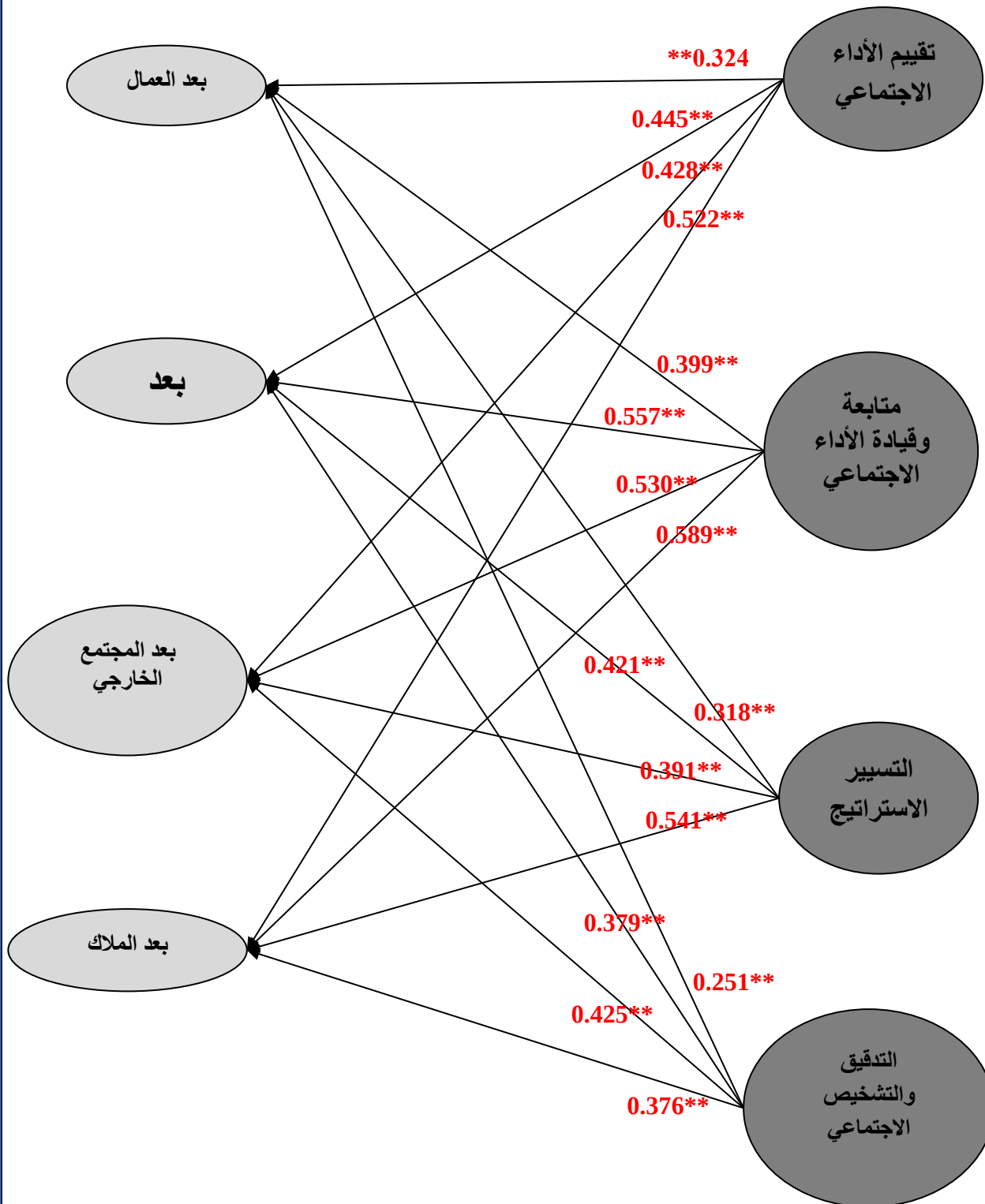
التعليق على النتائج: نلاحظ أن معاملات الارتباط R بين التدقيق الاجتماعي (Y4) ومختلف أبعاد التفسير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية (X0, X1a, X1b, X2) جيدة، كما أن معاملات التحديد تتراوح بين 5,5% و 17,3%، كما نقرأ من خلال قيم تحليلات التباين ANOVA والمعاملات أن هناك وجود علاقة تأثير معنوية بين عملية تقييم الأداء الاجتماعي الداخلي (Y7) مع مختلف المحاور الفرعية للتفسير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية، وهذا ما يمكن تفسيره مبدئياً بمعنوية تحليلات التباين حيث F المحسوبة (تراوحت بين 7.25 و 23.83) أكبر من قيمة F الجدولية وهي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 1% أيضاً من خلال قيمة B الميل (تراوحت بين 0.167 و 0.330) والتي هي تدل على وجود تأثير معنوي لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وهي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة أقل من 1%، وبناءاً على هذه النتائج نقبل الفرضيات الفرعية الأربع الرابعة والتي هي:

- 1- التدقيق الاجتماعي يساهم في تدعيم مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- 2- التدقيق الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية البيئية للمؤسسة
 - 3- التدقيق الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية الخارجية
 - 4- التدقيق الاجتماعي يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح
- والشكل الموالي يبين مختلف الارتباطات بين متغيرات الفرضيات الفرعية للفرضية السادسة.

الشكل رقم (55): علاقات الارتباط لمتغيرات الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السادسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

من خلال كل ما سبق نكون قد تناولنا واقع استعمال مؤشرات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من أجل تدعيم المسؤولية الاجتماعية، كما اختبرنا نموذج الدراسة والذي افترضنا من خلاله: أن مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية الملائمة تساهم بتنفيذ أحسن لمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية والتنفيذ الأحسن لهذه المهام يؤدي إلى تسيير مسؤول اجتماعيا للموارد البشرية ويدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتم إثبات ذلك إحصائيا.

لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى 72 مؤسسة والتي شملت 110 مسؤولا (أغلبهم مسؤولين للموارد البشرية) أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى لوحات قيادة للموارد البشرية وتطور مؤشرات لتسيير مواردها البشرية.

لاحظنا أولا أن هناك تقبل للمسؤولين لكون أن المؤسسة لها مسؤوليات اتجاه المؤسسة بالإضافة لمسؤولياتها الاقتصادية، في حين أنتت الآراء المعارضة للمسؤولية الاجتماعية قليلة شأن الواقع والجدال النظري حول المفهوم حيث التيار المعارض للمفهوم يبقى قليلا.

ولقد لاحظنا أن هناك توجهها لقبول أن المؤسسات محل الدراسة حسب المسؤولين لها ممارسات للتسيير المسؤول اجتماعيا لمواردها البشرية في بعد المسؤولية اتجاه العمال، ما عدا فيما يخص الاهتمام بالصحة النفسية للعمال حيث جاءت النتائج بأن هناك نقصا في الاهتمام بالصحة النفسية للعمال وهذا وجه من أوجه اللامسؤولية للمؤسسات محل الدراسة. أما فيما يخص بعدي المجتمع والبيئة والملاك فلقد لاحظنا عدم وجود تسيير مسؤول اجتماعيا للموارد البشرية بالشكل الكافي، وهذا ما فسرناه ب:

- فيما يخص بعد البيئة والمجتمع بعدم اهتمام وشيوع مفهوم المسؤولية الاجتماعية بعد في المؤسسة الجزائرية وكذا اكتفاء في الغالب لوظيفة الموارد البشرية بالأمر الداخلي للمؤسسة والمتعلقة بشؤون العمال
- بالنسبة للبعد الثاني "المتعلق بالملاك" فلقد فسرناه أيضا ببعد وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة عن دورها كشريك استراتيجي (عدم وجود تسيير استراتيجي للموارد البشرية)

ولقد أشرنا أن هذه النتائج يمكن أن تكون مختلفة لو أنها وجهت للعمال التشغيليين وليس المسؤولين، لأن هذه النتائج في الأخير تعبر عن تصور الخاص بفئة المسؤولين فقط.

أثبتت الدراسة مع أنها تقريبية وجود علاقات ارتباط ذات أثر بين مستوى تطوير مؤشرات الموارد البشرية ومستوى تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية (1) من جهة وعلاقات ارتباط ذات أثر بين مستوى تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية مع التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة) (2)، ولقد كانت مستويات الارتباط والدلالة الإحصائية للنتائج أكبر في (1) من (2). الأمر الذي أرجعناه من جهة ل: العلاقة المباشرة بين المؤشرات ومهام مراقبة التسيير، وبدرجة أقل بين مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية وأبعاد التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية. مع وجود مؤشرات للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الجزائرية وبعض التطبيقات الجيدة لها فهي تبقى تعاني من نقائص كبيرة، لا ترقى لتدعيم الأداء الاقتصادي وما بالك بتدعيم الأداء الشامل.

الخاتمة العامة

تناولنا في أطروحتنا هذه موضوعا جديدا يتمثل في دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وركزنا في أطروحتنا على الوحدة الأساسية للوحات القيادة للموارد البشرية ألا وهي مؤشرات الموارد البشرية، ودور هذه الأخيرة في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال تواجد المؤشرات الملائمة التي تسمح بأحسن تنفيذ لمهام مراقبة تسيير الموارد البشرية (تقييم، متابعة، تسيير استراتيجي وتدقيق اجتماعي) هذه المهام تسمح بدورها في تدعيم مسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتسييرها المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية.

بعد التعرض للجوانب النظرية المهمة للموضوع والمهمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، قمنا بدراسة ميدانية على عينة من المسؤولين (110) مسؤولا (خصوصا مسؤولي الموارد البشرية) لعينة من المؤسسات (72) مؤسسة.

سنذكر أولا الفصول أو العناصر التي تطرقنا لها في الجزأين النظري والتطبيقي ثم سنعرض أهم نتائج الدراسة النظرية والميدانية ونختم بالتوصيات وأفاق الدراسة.

جاء في الأطروحة في جانبها أو جزئها النظري تفصيل لثلاث فصول مهمة، ولقد حاولنا في الجانب النظري مسح جميع جوانب الموضوع والإلمام بمتغيرات الدراسة (عكس الدراسة الميدانية التي يتعذر فيها أحيانا إسقاط جميع الجوانب النظرية للموضوع وتكتفي بأكبر قدر ممكن للإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة) ولقد تم تقسيم هذه الفصول كما يلي:

الفصل الأول فصلنا فيه مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ماهيته، أبعاده، نظرياته وتشغيله في المؤسسة، ولقد تبين أن من أهم أبعاده بعد تسيير الموارد البشرية للمؤسسة (البعد الاجتماعي الداخلي) وأن عمليات الموارد البشرية في المؤسسة أمر هام في إنجاح عملية تشغيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما أن تبني الفعال لبرامج واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية واتصالها أو تحسين عملية مساءلة المؤسسات حول أدائها الاجتماعي والبيئي يستوجب استعمال مؤشرات الأداء والتي تعتبر أدوات هامة في مراقبة التسيير عموما أو مراقبة تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وفي جانب تسيير الموارد البشرية أيضا يمكن تصميم لوحات قيادة ومؤشرات موارد بشرية تدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، هاتين النتيجتين جعلتنا نحاول في الفصول الموالية تناول بعض النقاط وهي:

في الفصل الثاني: حاول تعميق فهم علاقة مفهوم المسؤولية الاجتماعية بتسيير الموارد البشرية كون هذه العلاقة أو ما أطلقنا عليه البعد الاجتماعي الداخلي للأداء هو العامل الوسيط أو موضوع القياس الذي من خلاله سنطور المؤشرات الملائمة لتدعيم الأداء الاجتماعي الداخلي ومنه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بحيث بهكذا مقارنة فهذه المؤشرات تصبح إستراتيجية وليست فقط وصفية لأداء المؤسسة، وإن كانت هذه الأخيرة لا يمكن إهمالها فهي لها دورها على الأقل في مساءلة المؤسسات.

في الفصل الثالث: تناولنا بشيء من التفصيل لوحات القيادة للموارد البشرية ومؤشراتها وأهم النماذج وتحليل كيفية مساهمتها في تدعيم المسؤولية الاجتماعية، ومع أن معظم النماذج لا تأخذ البعد الاجتماعي الخارجي بعين الاعتبار، كما أن معظم المؤشرات تعبر عن مقارنة وسبيلية إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية لتحسين الأداء المالي وهذا نوع من المسؤولية الاجتماعية بلا شك، لكن اقتصر وجود المؤشرات التي تجعل العامل غاية بحد ذاته قليلة وتقتصر على بعض الأعمال المؤسساتية أو القوانين أو تقارير المسؤولية الاجتماعية مع استثناء بعض الدراسات والمحاولات الحديثة.

ولقد اعتمدنا نموذجا بسيطا يلائم واقع المؤسسة الجزائرية بحيث يمكن أن يوصلنا لنتائج معينة، فبالإضافة لبعض الجوانب المتعلقة بأساسيات بناء مؤشرات الموارد البشرية وتوظيفها، فاعتمدنا على حزمة من مؤشرات الموارد البشرية والمسؤولية

الاجتماعية والتي افترضنا بوجودها تتحسن عمليات مراقبة تسيير الموارد البشرية من تقييم ومتابعة وتدقيق وتسيير استراتيجي وتحسن هذه المهام يؤدي إلى تحسن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهو النموذج الذي بنينا عليه فرضيات دراستنا تقريبا.

في الفصل الأخير والتطبيقي: قمنا بدراسة ميدانية على عينة من مسؤولي المؤسسة الجزائرية لعينة من المؤسسات الجزائرية عددها (72) مؤسسة، من خلال استبيان فيه أربع محاور المحور الأول خصصناه للمعلومات العامة، المحور الثاني خصصناه للتفسير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، المحور الثالث خصصناه لأساسيات مؤشرات الموارد البشرية ومهام مراقبة التسيير للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية والمحور الأخير خصصناه لوجود مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم التفسير المسؤول اجتماعيا في المؤسسات محل الدراسة.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية:

نتائج الدراسة النظرية:

- 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو مفهوم قديم كممارسات وحديث كمفهوم إداري
- 2- مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو مفهوم واسع ومترامي الأبعاد وخلق ويخلق كثيرا من الجدول حول تعريفه، وهذا ما لا يزال مستمرا
- 3- هناك عموما توجهين نظريين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، التوجه أو المقاربة المساهم والتي ترى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي زيادة الربح، والتوجه أو المقاربة الأخلاقية والتي ترى أن المؤسسة لديها مسؤوليات إضافية تذهب وراء القيود والأهداف الاقتصادية. وهناك نظريات عديدة تحت هذين التوجهين تتفاوت وتختلف في عناصر معينة.
- 4- مفهوم المسؤولية الاجتماعية معناه مختلف المسؤوليات التي تنشأ عن نشاط المؤسسة اتجاه المجتمع بمعناه الواسع بمختلف عناصره
- 5- مفهوم المسؤولية الاجتماعية تجدد الاهتمام به في العشريات الأخيرة مع تزايد الآثار السلبية لنشاط المؤسسات وسعيها إلى الربح على استدامة الأرض والإنسان وتدهور ظروف العمل
- 6- من أهم أبعاد مفهوم المسؤولية الاجتماعية نجد بعد العمال أو المسؤولية اتجاه العمال ومحاولة المساهمة في تحسين أوضاع العمل والعمال.
- 7- تسيير الموارد البشرية بعملياتها الجوهرية كالتوظيف، التكوين، تقييم الأداء جد مهمة بشكل أولي في تحسين مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها وبشكل عام في التبنّي الفعال لمختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية
- 8- بتبني أو إدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتشغيله في المؤسسة يستدعي أنظمة قياس أداء وتقرير جديدة أو موسعة مع العلم أن المقاربات السابقة تضع الأهداف الاقتصادية والمالية كنتائج.
- 9- هناك مقاربات ونظرات مختلفة لكيفية إدماج البعد الاجتماعي أو المجتمعي للأداء في أنظمة قياس الأداء الكلية للمؤسسة، فنجد مثلا من يرى الاكتفاء بوضع مجموعة من المؤشرات منفصلة عن سلسلة القيمة للمؤسسة وتتابع بشكل دوري سنوي الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتطوره، وهناك من يرى ضرورة وضع نظام قياس مرتبط بسلسلة القيمة للمؤسسة رغم صعوبة الأمر ولكن يتم الأمر بشكل متدرج
- 10- من أهم النماذج الكلية لقياس الأداء، لنقل، الشامل نجد: بطاقة الأداء المتوازن، بطاقة الأداء المتوازن المستديمة، نموذج PRISM.....
- 11- بالنسبة لنظام مؤشرات الموارد البشرية الذي يدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وليس فقط بعد المسؤولية اتجاه للعمال، يمكن فهمه أولا بمعرفة علاقة تسيير الموارد البشرية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ثانيا يمكن

تصميمه بفهم مختلف النماذج المتطورة للوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية المتواجدة والحالية وكذا يمكن الاستنباط من النماذج الكلية للأداء ومختلف المبادرات المؤسساتية لمؤشرات الموارد البشرية سواء لعمليات التقرير والإفصاح أو لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

12- علاقة المسؤولية الاجتماعية بمفهوم تسيير الموارد البشرية والتي ستكون موضوعا لمؤشرات الموارد البشرية التي تدعم المسؤولية الاجتماعية لها ثلاث أبعاد: أولا تسيير الموارد البشرية من أجل تحسين مسؤولية المؤسسة اتجاه العمال (كتحسين سياسات الأجور باستمرار بما يوفر جودة حياة مقبولة وكرامة للعمال) ثانيا تسيير الموارد البشرية لتدعيم الأبعاد الأخرى للمسؤولية الاجتماعية كالبعد البيئي والعمل التطوعي والخيري (كوضع نظام تقييم أداء للإبداعات البيئية والاجتماعية، أو تشجيع العمال للمساهمة في العمليات الخيرية وعمليات التوعية البيئية) ثالثا: فهم أثر تسيير الموارد البشرية على سلوك العمال ومشاعرهم اتجاه المؤسسة (مثلا قيام المؤسسة بأعمال خيرية يزيد من انتماء العمال اتجاه المؤسسة، عدالة المؤسسة مع عمالها واحترامهم يؤدي لاستقرار العمال وجذب اليد العاملة المؤهلة، برامج المسؤولية الاجتماعية يزيد من سلوك المواطن لدى العمال).....

13- لوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية هي أدوات مهمة لاتخاذ القرار وتنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية وهي: تقييم وقيادة الأداء الاجتماعي الداخلي، التسيير الاستراتيجي والتدقيق الاجتماعي والاتصال والإفصاح الاجتماعي...

14- البناء والتشغيل الصحيح لمؤشرات الموارد البشرية أمر أساسي لإنجاح ما وضعت من أجله.

15- هناك تقسيمات عدة ومختلفة لمؤشرات ولوحات قيادة الموارد البشرية ودائما هي مؤشرات كما قلنا تساهم في تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية للوصول وتنفيذ أهداف واستراتيجيات المؤسسة، هذه الأخيرة كانت عادة أهداف مالية والآن تدريجيا تدخل أهداف غير مالية. وآخر ما وصلت إليه أدبيات مؤشرات الموارد البشرية والتي تتبع تسيير الموارد البشرية هو وجود مؤشرات خاصة بفعالية وفاعلية عمليات تسيير الموارد البشرية، وأخرى خاصة بسلوك ومشاعر العمال اتجاه المؤسسة وأخرى خاصة بخلق القيمة الكلية للمؤسسة.

16- هناك بعض الاختلافات الطفيفة بين المقاربتين الفرنسية والانجلوساكسونية لتقسيم مؤشرات الموارد البشرية حيث نجد اهتمام أكبر للمؤشرات الخاصة بالموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية لدى الدراسات الفرنسية (تأثرا ربما بقانون الميزانية الاجتماعية) من الأنجلوساكسونية والتي اهتمت لوقت طويل بالفعالية. عدا ذلك فمجموع المؤشرات ينصب تحت التقسيمات.

17- مع نقص المقاربات أو النماذج التي تدمج بشكل صريح مؤشرات الموارد البشرية التي تدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فيمكن الاستعانة بالنماذج السابقة كما أن المقاربات النقدية لتسيير الموارد البشرية حاولت التعرض للبعد الاجتماعي الخارجي في نظام قياس الموارد البشرية.

18- بالنسبة للبعد الاجتماعي الداخلي (تحسين جودة الحياة في العمل) فهذا البعد تم التطرق له بإسهاب وله أدبيات معتبرة، وهناك دراسات كثيرة تبين علاقة الأداء الاجتماعي الداخلي بأداء المؤسسة، وكثير من مؤشرات الموارد البشرية يمكن استخدامها في نفس الوقت لتقييم الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وكذا استخدامها لفهم تأثير الأداء الاجتماعي الداخلي على الأداء الاقتصادي.

19- توجد مؤشرات موارد بشرية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، ووجودها دليل واضح عن اهتمام المؤسسة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

20- وجود مؤشرات الموارد البشرية الملائمة سيساعد في تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية في جانب المسؤولية الاجتماعية والذي بدوره سيساهم في تدعيم الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة.

21- الاعتماد على نظام للوحات القيادة ومؤشرات الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية غير لائق لتطبيقه في الدراسة الميدانية، كون المؤسسة الجزائرية وكسائر الدول النامية غير متطورة في جانب المسؤولية الاجتماعية (يمكن دراسته بالمحاكاة فقط) وبالتالي الاعتماد على المؤشرات المستعملة وكيفية توظيف مؤشرات الموارد البشرية واستخداماتها وتقييم بسيط لأهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية يعتبر كافيا (لأن حتى في الدراسات الحديثة لا يزال اعتماد مؤشرات مستقلة منهج مفضل لتبني وتقييم المسؤولية الاجتماعية).

نتائج الدراسة الميدانية:

- 1- معظم مسؤولي المؤسسات عينة الدراسة يرون أن المؤسسة لديها مسؤوليات اتجاه المجتمع تذهب وراء المصالح الاقتصادية الضيقة.
- 2- كثير من مسؤولي المؤسسات محل الدراسة يكونون قد سمعوا بمفهوم المسؤولية الاجتماعية أو يدركون بعض مفاهيمه لكن أغلبهم لا يملكون نظرة شاملة عن المفهوم وأبعاده.
- 3- معظم المؤسسات محل الدراسة لا تتبنى أي معيار سواء للجودة أو البيئة أو المسؤولية الاجتماعية... أما الفئة القليلة التي تبنت معايير التصديق فأغلبها تبنت معايير الجودة (ISO9001) ودرجة أقل معيار البيئة (ISO14001) وهذا له أسبابه بسبب توجهات الحكومة لإعادة هيكلة المؤسسات وإمضائها على بعض الاتفاقيات الخاصة بحماية البيئة، أما في جانب العمال فإلى جانب نقص المعايير فإن القوانين المعتمدة ورغم انخراط الدولة الجزائرية في معظم الاتفاقيات الدولية للمنظمة العالمية للعمل تبقى ضعيفة ولا يمكنها وحدها تحسين ظروف العمل وجودة حياة العمال.
- 4- المؤسسات محل الدراسة تقوم لحد ما بتسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة، هذا بطبيعة الحال حسب تصور مسؤولي وأفراد العينة لما هو مسؤول اجتماعيا، حيث جاء مختلف عبارات هذه المحاور بدرجات موافق وهذا ما تم إثباته خلال اختبار الفرضيات، ولكن يبقى جانب الاجتماعي الخارجي لم يلقى اهتمام كبير من المؤسسات لأنها لم تتبنى بعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية في معظمها.
- 5- المؤسسات محل الدراسة فيما يخص استعمال مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية، وفيما يخص القيام بتوظيف مؤشرات الموارد البشرية والقيام بمهام مراقبة تسيير الموارد البشرية لتدعيم التسيير الموارد البشرية فهي جاءت بترجيح غير موافق، غير أن النتيجة ليست دالة إحصائيا ولا يمكن تعميمها، ولكن بعد الاطلاع على المحور الثالث وهو طبيعة المؤشرات التي تطورها المؤسسة الجزائرية وجدنا أن ما جعل وجود نسب موافقة على القيام بمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية هو بناء على المؤشرات المستعملة ولكن عدم وجود المؤشرات الملائمة والكافية يضعف من هذه الأدوار ويجعلها محدودة، وأن كانت القيام بمهام مراقبة التسيير للموارد البشرية جاءت بترجيح أو أهمية نسبية متوسطة فإن توظيف المؤشرات يثبت ضعف مساءلة المؤسسات حول مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العمال كما يثبت عدم اهتمام المؤسسات باتصال جهودها لتحمل مسؤوليتها اتجاه العمال.
- 6- تم إثبات في الأخير أن مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية لا تستعمل بشكل فعال في المؤسسات محل الدراسة، حيث يتم الاقتصار على بعض المؤشرات السهلة والتي تساعد في التسيير أو الاستجابة لمتطلبات قانونية وليس لتحسين جودة حياة العمال في المؤسسة أو تعزيز مساهمة وظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة.
- 7- النتائج أثبتت بعض التباين في إجابات المسؤولين للمحاور الثلاث للدراسة، وهذا يعود ربما: لأن الموضوع يتعلق بالتصور الشخصي، وهذا مشكل من مشاكل المسؤولية الاجتماعية، أيضا ليس دائما وجود المؤشرات أو

عدم وجودها دليل على عدم مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها أو طرف ذات مصلحة آخر خصوصا في المؤسسات الصغيرة، مع هذا عدم وجود المؤشرات يسبب مخاطر كبيرة، هناك نوع من الالتزام للمسؤولين اتجاه مؤسساتهم ورغم سرية الاستبيان فالانتماء للمؤسسة ربما يجعل المعلومات منحازة وهذه من سلبيات الدراسة حقيقة.

8- أثبتنا إحصائيا وجود علاقة ارتباط جيدة ذات أثر بين مختلف متغيرات الدراسة، حيث تطوير المؤشرات الملائمة يؤدي إلى تحسين مهام مراقبة التسيير للموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وهذه الأخيرة تؤدي إلى تحسين التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية ومنه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ونختم النتائج بتذكير للفرضيات الرئيسية بدون ذكر الفرعية (يمكن مراجعتها) التي تم إثباتها أو نفيها بعد استعمال التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS:

1. مسؤولي المؤسسة الجزائرية يؤمنون أن المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية وراء المصالح الاقتصادية؛
2. المؤسسة الجزائرية تقوم بتسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا؛
3. المؤسسة الجزائرية لا تستعمل مؤشرات الموارد بشرية بطريقة تدعم تسيير مواردها البشرية بطريقة مسؤولة اجتماعيا (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$) (ترجيح غير موافق، لكن لا يمكن تعميمه أي ليس دالا إحصائيا)؛
4. المؤسسة الجزائرية لا تطور مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية" (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)؛
5. تطوير مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في تنفيذ مهام مراقبة تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية؛
6. التنفيذ الفعال لمهام مراقبة تسيير الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية يساهم في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

آفاق وتوصيات الدراسة:

إن الموضوع الذي قمنا بتناوله هو موضوع مهم جدا حيث يتسم بأنه موضوع جديد وخطوة للتهيأة للمستقبل الذي يواجهه عالم الأعمال والمؤسسات، والموضوع يحاول التوفيق بين موضوعين تقريبا أو عادة ما يعتبران منفصلان وهما مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والتي عادة ما يتم تناولها على المستوى الكلي وليس على مستوى المؤسسة ولكن مع التحديات الجديدة أصبحت قضية للمؤسسة وأصبحت مطالبة بأخذها على محمل الجد ضمن أجندتها لأنها تمثل المستقبل لعالم الأعمال، وأدوات مراقبة التسيير متمثلة في لوحات القيادة ومؤشرات الأداء، حيث هناك توجه فكري حديث يبحث عن كيفية إدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في سلسلة خلق القيمة للمؤسسات حتى يتم تحقيق تنمية مستدامة وأداء شامل، كما أن مؤشرات الأداء آليات مهمة لمساءلة المؤسسات حول مسؤوليتها الاجتماعية بل هي التقنية الرائجة اليوم بين المؤسسات، ولقد تم التركيز بالتحديد حول مدى استعمال مؤشرات الموارد البشرية لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، إذ لا يخفى أن من أهم أبعاد أداء المؤسسة والتي هي أيضا بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية نجد تسيير الموارد البشرية أو البعد الاجتماعي الداخلي، حيث التسيير المسؤول والأخلاقي والمستخدم للموارد البشرية قضية محورية وعامل مهم في نجاح تبني مسار المسؤولية الاجتماعية.

من خلال الدراسة لواقع المؤسسة الجزائرية، يمكن الخروج بعدة توصيات وآفاق مهمة للبحث في المستقبل كما يلي:

التوصيات:

- ✓ لا بد على المؤسسة الجزائرية أن تهتم بمقياس الأداء غير المالية ومحاولة تبني النماذج الحديثة منها.
- ✓ لا بد على المؤسسة الجزائرية أن تهتم بجودة حياة عمالها وتضع الاستراتيجيات والسياسات الملائمة لذلك وأن تعتمد في تقييم ومتابعة ذلك بمؤشرات الموارد البشرية الملائمة.
- ✓ لا بد على مسؤولي الموارد البشرية أن يخرجوا من قوقعة الوظيفة الإدارية المساعدة إلى الوظيفة الخالقة للقيمة الاقتصادية والاجتماعية، وأن تستعين في ذلك بالمقياس (المقاربة المبنية على الدليل).
- ✓ لا بد على وظيفة الموارد البشرية أن تعود لدورها الأساسي كمحامي للعمال وأن تكون فاعلا مستقلا في المؤسسة
- ✓ نوصي بوضع دليل أخلاقي لتسيير الموارد البشرية والسعي لجعل وظيفة الموارد البشرية مهنة تتمتع بقسط من الاستقلالية.
- ✓ نوصي بوضع قانون يلزم المؤسسات التي يفوق عددها (250) عامل بإنشاء ميزانيات اجتماعية
- ✓ نوصي بوضع قانون يلزم المؤسسات بنشر تقارير خاصة بمسؤوليتها الاجتماعية وأدائها الاجتماعي الداخلي.
- ✓ نقترح إنشاء مركز إحصائي للحساب المؤشرات الاجتماعية الوطنية والقطاعية كمعدلات التغيب، وحوادث العمل... لتحفيز المؤسسات للقيام بمقارنات مرجعية.
- ✓ نوصي بإنشاء معاهد لتقييم الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية وترتيبها
- ✓ نوصي بخلق جوائز مشجعة للمؤسسات أكثر مسؤولية اجتماعيا.
- ✓ نوصي بخلق جوائز أو تقييمات لأحسن مكان للعمل (The Best Place To Work)
- ✓ نوصي بالإضافة لفتح تخصصات في المسؤولية الاجتماعية ومؤشراتها القيام بشراكات مع المؤسسات لتعريف وتشجيع المؤسسات بتشجيع المؤسسات لتبني مثل هذه المقاربات في التسيير
- ✓ نقترح القيام بمؤتمر وطني أو دولي حول علاقة المسؤولية الاجتماعية بآليات مراقبة التسيير
- ✓ نقترح القيام بمؤتمر وطني حول مؤشرات ولوحات قيادة الموارد البشرية "واقع وآفاق في المؤسسات الجزائرية"

آفاق الدراسة:

لعل أن موضوع دراستنا يتسم كونه جديدا وبالتالي فآفاق البحث كثيرة وواحدة، سواء على المستوى التسييري أو المستوى المؤسساتي ويمكن أن نقترح المباحث التالية كمواضيع مهمة للدراسة:

- 1- واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في البيئة الجزائرية، دراسة للعوامل المؤسساتية.
- 2- دراسة معوقات وحوافز تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية.
- 3- علاقة الأداء الاجتماعي بالأداء المالي، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية.
- 4- دراسة مدى فعالية استخدام لوحات قيادة ومؤشرات الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
- 5- دراسة جودة حياة العمال في المؤسسة الجزائرية، واقع وآفاق، دراسة عينة من المؤسسات أو العمال.
- 6- دراسة حول عوائق تبني لوحات قيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
- 7- بناء لوحات قيادة للمسؤولية الاجتماعية دراسة حالة لمؤسسة جزائرية
- 8- بناء لوحات قيادة للموارد البشرية تدعم الأداء الشامل دراسة حالة لمؤسسة جزائرية

قائمة المراجع

المراجع باللغة الأجنبية:

1. A, K, Yeung. Guest. (1997). Introduction: Measuring human resource effectiveness and impact. Human Resource Management. 36(03).
2. Alami, H. La responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines: vers de nouvelles pratiques innovantes et responsables: Proposition d'un modèle conceptuel,
3. Alazard. C et Sépari. S, Contrôle de Gestion, 5ème édition, éd Dunod, Paris, 2001.
4. Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. African journal of Business management, 4(13), 2796.
5. Armstrong, M. (2006). A hand book of human resource management practice. Kogan page. Tenth edition.
6. Armstrong, M. (2006). A hand book of human resource management practice. Kogan page. Tenth edition.
7. Armstrong, M. (2011). Armstrong's handbook of strategic human resource management. Kogan Page Publishers.
8. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
9. Bamberger, A, Peter et al. (2014). Human resource strategy: formulation, implementation and impact. Second Edition. Routledge.
10. Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. Research in Organizational Behavior, 32, 63-.
11. Becker, B, E et al. (2001). The HR scorecard: linking people, strategy and performance. Harvard Business School Press.
12. Beer et al. (1985).
13. Berland, N. (2004). Mesurer et piloter la performance. Editions de la performance. PDF, disponible sur le site : www.management.free.fr
14. Bernard, M. (2012). L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale (Doctoral dissertation, Atelier national de reproduction des thèses)..
15. Boudreau, J, W. Ramstad, P., (1997).Measuring Intellectual Capital: Learning from financial history. Human Resource Management (1986-1998), 36(3).
16. Bouquin H. (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6èmeédition, Paris,.
17. Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. Management accounting research, 15(2), 107-134.
18. Boyd, N., & Gessner, B. (2013). Human resource performance metrics: methods and processes that demonstrate you care. Cross Cultural Management: An International Journal, 20(2).
19. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business horizons, 34(4), 39-48.
20. Cascio, W., & Boudreau, J. (2010). **Investing in people: Financial impact of human resource initiatives**. Ft Press.
21. Chakroun. W, Tounés. A, performance sociale des entreprises et dispositifs de mesure : un panorama théorique.

22. Chiapello, E., & Delmond, M. H. (1992, May). Tableau de bord de gestion: quand le rêve se confronte à la réalité. In *Comptabilité et stratégies*. France.
23. Crutzen, N., & Van Caillie, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise: Quelques pistes d'adaptation des outils existants. *Humanisme et Entreprise*, 297(2), 17.
24. Dave Ulrich, William A. Schiemann, GPHR and Libby Sartain, SPHR. (2015). the rise of HR wisdom from 73 thought leaders. HR Certification Institute.
25. Dayan. A et autres, *Manuel de Gestion*, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999.
26. Dohou, N. Berland, mesure de la performance globale des entreprises, .
27. Doriath, B. (2008). *Contrôle de gestion-5e éd.: en 21 fiches*. Dunod. P: 143.
28. Dr. Dave Ulrich - The Future of HR, dans le site: <https://www.youtube.com/watch?v=57PmDk73u7I>
29. Ehnert, . (2009). Sustainable human resource management.
30. Essid, M., & Berland, N. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 17(2), 59-88..
31. F. Guerra, *pilotage stratégique de l'entreprise*, Deboeck et Larcier s.a, 2007
32. Fiona Edgar & Alan Geare. (2005). HRM practices and employees attitudes: different measures-different results. *Personnel Review*. Vol. 34. No. 5. (534-549).
33. Flamholtz, E. (1971). A model for human resource valuation: A stochastic process with service rewards. *The Accounting Review*, 46(2), 253-267.
34. Flamholtz, E. (1973). Human resources accounting: Measuring positional replacement costs. *Human Resource Management*, 12(1), 8-16.
35. Fottler, M. D., Erickson, E., & Rivers, P. A. (2006). Bringing human resources to the table: Utilization of an HR balanced scorecard at Mayo Clinic. *Health Care Management Review*, 31(1), 64-72.
36. Gautier, M., & Lupé, M. C. (1978). Les tableaux de bord de la fonction personnel. *Entreprise moderne d'édition*.
37. Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 147.
38. Ghai. D. Decent work: concepts and indicators.
39. Giraud, F. Et al. , "Contrôle de gestion et pilotage de la performance". 2e édition, Gualino, Paris, 2004.
40. Gond, J. P., El-Akreimi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *International Center for Corporate Social Responsibility*, 54.
41. Gond, J. P., El-Akreimi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *International Center for Corporate Social Responsibility*.
42. Gravel, C. (2012). *Nouveau management du capital humain*. PUQ.
43. Greer, C. R. (2001). *Strategic human resource management*. Pearson College Division.
44. Guerra. F, *pilotage stratégique de l'entreprise*, Deboeck et Larcier s.a, 2007.
45. HARRAT. A , *elaboration du tableau de bord rh - cas de la société SAMIR -*, thèse professionnel management ressource humaines - MRH -, Euroarab management school, Maroc, 2006/ 2007.
46. Hélène Iöning et al. *Le Contrôle de gestion: Organisation, outil et pratiques*. 3^{em} Edition, Dunod, Paris. 2008.
47. http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_social
48. <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm>
49. http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm
50. Hunter, I. et al. (2006) .HR Business partners. Routledge, London.

51. Imbert, J. (2007). Le tableau de bord RH: construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH. Edition d'organisation groupe Eyrolles.
52. Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
53. Jean-Pierre Taieb, Les tableaux de bord de la gestion sociale, 4e édition DUNOD, 2004
54. Jean-Pierre Taieb, Les tableaux de bord de la gestion sociale, édition DUNOD 2000.
55. Juščius, V., & Snieska, V. (2008). Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. *Engineering Economics*, 58(3).
56. Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
57. Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
58. Langlois. L , et autres, contrôle de gestion, Editions BERTI, 2008.
59. Lapiņa, I., Maurāne, G., & Stariņeca, O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 577-586.
60. Lawler III, E. E., Levenson, A. R., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *People and Strategy*, 27(4), 27.
61. Le Louarn Jean-Yves. (2008). Les Tableaux de bord Ressources Humaines: le pilotage de la fonction RH. LIAISONS.
62. Lorino, Ph. et autres, contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, 2e édition, Dunod, paris, 2002.
63. M. Mokhtar, D. Karim, La Responsabilité Sociétal et la performance de GRH. P : 9, 10.
64. Mark A. Huselid ET AL., (2005). Tableaux de bord sociaux: mesurer la contribution des salariés à l'exécution de la stratégie, traduit de l'anglais (Etats-Unis) par Christian Le Bras avec la contribution de Jean-Luc. Pearson Education France, Paris.
65. Martory, B., Delay, C., & Siguier, F. (2008). Piloter les performances RH: la création de valeur par les ressources humaines. Wolters Kluwer France.
66. Martory. B, Les tableaux de bord sociaux, édition LIAISON, Paris, France 2004.
67. Moreno. M. Gestion Des Ressources Humaines, P: 05. PDF. Disponible sur le site: www.foad.refer.org/IMG/pdf/Cours_GRH .
68. Morin. M. E, et al. (1994). L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Gaitan morin.
69. Neely. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success.
70. Noe, R, A, et al. (2011). Fundamentals of Human Resource Management. Mc Graw-hill companies. Fourth Edition.
71. Phillips, J. J. (1996). Accountability in human resource management. Routledge.
72. Ramdane. M-M, MBA - Expert financier, séminaire sur le contrôle de gestion, dans l'entreprise de : AMC, Algérie, Avril 2012, p : 100 – 102.
73. Renaud, *les outils d'évaluation de la performance environnementale: audits et indicateurs environnementaux*, Comptabilité-Contrôle-Audit, Strasbourg, France, May 2009.
74. Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of organizational Behavior*, 27(4), 537-543.

75. Saghroun, J, Eglem Jean-Yves. (2008). À la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, vol. 1, (Tome 14).
76. Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance Complémentarité ou substituabilité ? .
77. Sharma, S. et al .Corporate social responsibility: the key role of Human Resource Management. In: Simons, R. (Ed.). (2011). Human resource management: issues, challenges and opportunities. CRC Press.
78. Shastri, S. (2014). Corporate Social Responsibility towards Employees: Case of Kingfisher Airlines and Jet Airways. *J Account Mark* 3: 114. doi: [10.4172/2168-9601.1000114](https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000114).
79. Taib J-P les tableaux de bord de gestion social, Ed Dunod , Paris, 6em Edition, 2011.
80. Tissier, D, Guide pratique pour la gestion des unités et des projets, Paris, Insep édition, 1987.
81. Trépé. A et autres. (2010). L'évaluation de la performance de la fonction RH: De théorie à la pratique des DG. mémoire d'expertise GRH.
82. Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3).
83. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
84. Ulrich, D, (2010). What's Next for hr? *HR magazine*,.
85. Ulrich, D, (2010). What's Next for hr? *HR magazine*,.
86. Ulrich, D. (1997). Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business school press.
87. Walker, G., & MacDonald, J. R. (2001). Designing and implementing an HR scorecard. *Human Resource Management*, 40(4), 365-377.
88. Wilton, N. (2016). An introduction to human resource management. Sage. 3d Edition.

المراجع باللغة العربية:

89. حداد زينب، أثر الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي- دراسة الشركة الجزائرية المتخصصة في صناعة الأعطية في صناعة الأعطية البلاستيكية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة سطيف، 2010 / 2011.
90. صراح حمدي م/ بوبزاري، لوحات القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، ملتقى دولي تحت عنوان: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر محمد بوضياف.
91. صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 / 2006..
92. عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير :أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة مؤسسة فلاش الجزائر – رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001 / 2002.
93. ضياقي نوال (2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية . رسالة ماجستير. تخصص تسيير موارد بشرية. جامعة أبو بكر بلقايد.
94. **مقدم وهيبه** أطروحة دكتوراه، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية، 2014.
95. مايكل أرمسترونج، (2008)، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، ترجمة ايناس أوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
96. خالد عبد الرحيم مطر المهيتي، (2000)، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي**، الطبعة العربية الأولى، دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
97. عادل حروح صالح، مؤيد سعيد السالم، (2000)، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
98. أحمد ماهر (2007). **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): ثبات الاستبيان

المحور الأول :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,932	22

المحور الثاني:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.983	48

المحور الثالث:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,971	40

ألفا كرونباخ الاجمالي لكل العبارات:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,985	112

الملحق رقم (02): قائمة المؤسسات محل الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	عدد العمال	القطاع	الولاية
1.	مؤسسة البناء والتشييد أقبو	100	البناء	بجاية
2.	اتصالات الجزائر	295	الاتصال	برج بوعريريج
3.	القرض الشعبي الجزائري وكالة برج بوعريريج	30	خدمات بنكية ومصرفية	برج بوعريريج
4.	SNVI SETIF	72	تجاري	سطيف
5.	شركة ذات أسهم سوفيلاست	129	تحويل البلاستيك	سطيف
6.	SARL AGROFILM PAKAGING	420	صناعة وتحويل البلاستيك وبلاستيك التغليف	سطيف
7.	MEI DIRECTION REGIONAL EST.	77	ENTRETIEN ET REPARATION DES TRASFOS	سطيف
8.	SIPLAST SPA	118	تصنيع وتسويق المنتجات البلاستيكية المحقونة	سطيف
9.	شركة الأكياس والأشرطة البلاستيكية	129	صناعة الأكياس والأشرطة البلاستيكية	سطيف
10.	مخبر الأشغال العمومية في شرق البلاد LTPE	202	دراسة ومراقبة التربة	سطيف
11.	المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهرومنزلية	28	المنتجات الكهرومنزلية (حوامض وماء مقطر)	سطيف
12.	LABO SALAM DIAGNOSTIC	60	MEDICAMENT/ DISPOSITIF MEDICAL	سطيف
13.	مصبرات العهد الجديد فوارة "ش ذ م"	124	صناعة المصبرات	سطيف
14.	سيت سيرام "ش ذ م"	250	صناعة الخزف الحائطي والأرضي	سطيف
15.	شركة توزيع الكهرباء والغاز	1100	توزيع الكهرباء والغاز	سطيف
16.	جازي "فرع"	12	اتصالات	سطيف
17.	المؤسسة الوطنية للقرميد والأجر	110	صناعة الأجر	سطيف
18.	المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية وحدة الحوامض والماء المقطر	35	انتاج وتجارة الحوامض والماء المقطر	سطيف
19.	المجمع الوطني لانتاج المطاط والبلاستيك ENPC	211	انتاج بطاريات المركبات	سطيف
20.	المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية وحدة المدخرات	211	إنتاج المدخرات	سطيف
21.	EURL SATEREX	3063	الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية	سطيف
22.	شركة ذات مسؤولية محدودة "N"	14	تحويل البلاستيك	سطيف
23.	شركة ذات مسؤولية محدودة سان فروي	52	إنتاج المشروبات غير الكحولية	سطيف
24.	شركة ذات مسؤولية محدودة "F"	405	إنتاج	سطيف
25.	الجزائرية للجلود ومشتقاته	62	انتاج الجلود الاصطناعية	سطيف
26.	EURL FAYCABLE	34	صناعة الأسلاك الكهربائية	سطيف
27.	شركة قراويل	80	انتاج وبيع السياج	برج بوعريريج
28.	SARL AKRAM LAMMARI	17	حقن وانتاج التعبئة والتغليف	برج بوعريريج
29.	الجزائرية للمياه	401	توزيع المياه الصالحة للشرب	برج بوعريريج
30.	المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	72	تجارة وبيع السيارات	سطيف
31.	وحدة الأنابيب وعتاد السقي بالرش	199	إنتاج وبيع عتاد الري	برج بوعريريج
32.	شركة تضامن بوعجيل ورفقاؤه	50	انتاج وصناعة البلاط	برج بوعريريج

33.	SALGEPEM: SOCIETE ALGERIENNE DE PRODUITS ELECTROMECHANIQUES	137	انجاز مشاريع الكهرباء	برج بوعريريج
34.	TWG : INSTALLATION ET MAINTENANCE D'EQUIPEMENTS INDUSTRIELS	82	صناعة المحولات الكهربائية	برج بوعريريج
35.	شركة ذات مسؤولية محدود "D"	346	صناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية ومنزلية	برج بوعريريج
36.	EURL TIC IMPORT	65	تركيب الأدوات الكهربائية ومنزلية	برج بوعريريج
37.	مركز البحث في التكنولوجيات الصناعية: وحدة تنمية الطبقات الرقيقة والتطبيقات (UDCMA)	80	أبحاث علمية لتنمية الطبقات الرقيقة والتطبيقات	سطيف
38.	دانون	1200	صناعات الحليب ومشتقاته	أقبو، بجاية
39.	FREE TRADING PLUS SARL	11	تصدير واستيراد	برج بوعريريج
40.	شركة التوظيف وفنون الطباعة شركة ذات أسهم	327	صناعة الأكياس والعلب المطوية	برج بوعريريج
41.	كوندور وحدة المكيفات الهوائية	/	تركيب وتسويق أجهزة التلفزيون	برج بوعريريج
42.	شركة ذات مسؤولية محدودة ستراكس إلكترونيك	160	بيع وتركيب الأجهزة الإلكترونية ومنزلية	سطيف
43.	EPE SPA DIVINDUS ZI UNITE BBA	40	تسيير أصول المنطقة الصناعية	برج بوعريريج
44.	SARL TRANSFIL	30	إنتاج وتحويل التجهيزات المدرسية	برج بوعريريج
45.	MCA SARL WAHDA	42	صناعة البلاط وتفتيت الحصى	برج بوعريريج
46.	SPA CONDOR ELECTRONICS	17000	إلكترونيك وميلتيمديا	برج بوعريريج
47.	SARL MEZIANE TR	215	الأعمال الطرقية	تيزي وزو
48.	SARL ALMAG	80	إنتاج المرغرين	بجاية
49.	مديرية توزيع الكهرباء والغاز	501	توزيع الكهرباء	برج بوعريريج
50.	مديرية الضرائب	530	فرض الضريبة وتحصيلها	برج بوعريريج
51.	المؤسسة الاستشفائية المتخصصة	310	خدمات علاجية	برج بوعريريج
52.	EURL TICIMPORT	65	تركيب الأدوات الكهربائية ومنزلية	برج بوعريريج
53.	وحدة أنابيب وعتاد السقي بالرش	199	صناعة المنتجات الفلاحية	برج بوعريريج
54.	شركة ذات مسؤولية محدودة أركوديم	300	صناعة وبيع الأجهزة الكهربائية ومنزلية	برج بوعريريج
55.	CHIALI PROFIPLAST	200		سطيف
56.	BONATTI SPA فرع	400	خدمات الغاز والبترول	الجزائر العاصمة (الشركة الأم اسبانيا)
57.	SPA Y	275	/	/
58.	الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية	13000	خدمات نقل المسافرين	الجزائر العاصمة
59.	المركب الصناعي التجاري بني هارون	317	تحويل الحبوب وتسويقها	ميلة
60.	DIFEX SPA	350	توزيع منتجات الشركة الأم FADERCO	الجزائر العاصمة

الجزائر العاصمة	خدمات توصيل المياه ومختلف خدمات الصرف الصحي	6000	SEAAL	.61
تيزي وزو	التكوين المهني	17	ISM	.62
المسيلة	توزيع الكهرباء و الغاز	680	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز للشرق	.63
الجزائر العاصمة	تنظيف البلديات المجاورة للجزائر العاصمة	5900	EPIC EXTRANET	.64
برج بوعريريج	تسويق المنتجات الإلكترونية	1500	GEANT ELECTRONICS	.65
بجاية	خدمات إدارية عمومية	300	EPA	.66
تيزي وزو	خدمات تكوين	05	CESAM INTERNATIONAL	.67
الجزائر العاصمة	التكوين والاستشارة	05	PROPULS BUSINESS	.68
جيجل	البناء والهندسة	1300	DAEWOO E ET C	.69
الجزائر العاصمة	التأجير طويل الأمد وتسيير أساطيل السيارات	52	ALD Automotive	.70
الجزائر	الاستشارة	06	GMS	.71
-----	تجارة	160	HP	.72
الجزائر العاصمة	التأمين	240	TRUS ASSURANCES ET REASSURANCES	.73
الجزائر العاصمة	-----	320	TANGO	.74
الجزائر العاصمة	التأمين التكافلي	312	SALAMA ASSURACE ALGERIE	.75
الجزائر العاصمة	خدمات بنكية وتأمين	1600	Z	.76
برج بوعريريج	بيع الأسلحة على حالها "الأقمشة"	14	مؤسسة فاندي تاكستيل	.77
أقبو بجاية	الحليب ومشتقاته والمشروبات بأنواعها	150	SARL SOUMMAM	.78
برج بوعريريج	توزيع الكهرباء والغاز	500	سونلغاز فرع برج بوعريريج	.79

الملحق رقم (03): استبيان الدراسة باللغة العربية والفرنسية



استبيان الدراسة جامعة محمد بوضياف - المسيلة كلية علوم التسيير

*الطالب: بايموت يوغرطة

في إطار انجاز أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تحت إشراف الأستاذ الدكتور : دبي علي، والتي هي تحت عنوان "دور لوحات القيادة للموارد البشرية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية" والتي تهدف لمعرفة مدى تسيير المؤسسات الجزائرية لمسؤولياتها اتجاه العمال من خلال تبني لوحات قيادة ومؤشرات الموارد البشرية المناسبة، يسرنا أن نتقدم لسيادتكم سيدي/سيدتي بهذا الاستبيان الذي نرجو أن تفضلوا بالإجابة عليه، مع العلم أننا نلتزم بمعاملة المعلومات التي سترد فيهما بتقضييه السرية والأمانة العلمية، ولن تُستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

الاستبيان موجه لكل من: المدير العام أو نائب المدير، مدير أو مسؤولي قسم الموارد البشرية، مراقب التسيير، مسؤول المسؤولية الاجتماعية، مدير العلاقات الخارجية والاتصال.

هذا الاستبيان يحتوي على 4 محاور وهي:

المحور الأول: معلومات عامة؛

المحور الثاني: واقع التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في مؤسساتكم؛

المحور الثالث: واقع استعمال لوحات القيادة للموارد البشرية لتدعيم التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في مؤسساتكم؛

المحور الرابع: مؤشرات الموارد البشرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والمستعملة في المؤسسة.

ملأ الاستبيان يستغرق بين: 25 إلى 30 دقيقة

إذا وُجدَ أي استفسار أو إشكال يمكن الاتصال بالباحث عن طريق الوسائل المتاحة التالية:

رقم الهاتف: 0557648005 / 0659299086

البريد الإلكتروني: jugurta_bba@yahoo.com

يمكنكم الإجابة مباشرة على الاستبيان عبر الرابط التالي:

<https://goo.gl/forms/VOcswdIBM5boq9XL2>

المحور الأول: معلومات عامة

1/ معلومات خاصة بالمؤسسة: *الاسم القانوني

للمؤسسة:

*عدد عمالها:

*نوع المؤسسة: خاصة ☐ عمومية ☐ مختلطة ☐

*نشاط المؤسسة:

*مقر المؤسسة (الولاية):

2/ المعلومات الشخصية للمسؤول:

*الوظيفة:

*الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

*السن:

*سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى عشرة سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

*المستوى الدراسي: ابتدائي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

*التخصص: تسيير موارد بشرية ☐ قانون ☐ تسيير واقتصاد ☐ علم اجتماع ☐ أخرى ☐

المحور الثاني: واقع التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في مؤسستكم

1- هل سمعت من قبل بمفهوم المسؤولية الاجتماعية؟ ضع علامة (x) في الخيار المناسب

- لا، لم أسمع به إطلاقاً؟

- نعم، سمعت به لكن لا أعلم معنى المفهوم؟

- نعم، وأدرك بعض جوانب المفهوم؟

- نعم، ومتمكن من المفهوم؟

إذا عرفنا المسؤولية الاجتماعية بأنها: " هي أخذ المؤسسة في الحسبان للانشغالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والأخلاقية في

أنشطتها وعلاقتها مع الأطراف الفاعلة الأخرى (الأطراف ذات المصلحة: الملاك، العمال، المستهلك، المورد، المجتمع المحلي، البيئة،

الحكومة...) ومحاولة إشباع رغبات هذه الأطراف"

2- هل تؤمن أن المؤسسة لديها مسؤوليات اتجاه المجتمع؟ نعم ☐ لا ☐

3- من بين هذه المعايير ما هي المعايير التي تتوفر عليها مؤسستكم؟

- معيار ISO 26000؟

- معيار ISO9001؟

- معيار ISO14001؟

- معيار SA8000؟

- معيار OHSAS18001؟

- لا يوجد أي معيار

4- ما مدى تقييمكم للتسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في مؤسستكم حسب الأطراف ذات المصلحة (والفاعلة)

التالية؟

(التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية: "هو تسيير الموارد البشرية بطريقة تدعم الأداء الاقتصادي، الاجتماعي

والبيئي للمؤسسة")

درجة الموافقة					أؤمن أن مؤسستنا تقوم بما يلي:	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		
					العمال (بعد اجتماعي داخلي)	
					1. تدفع أجور معقولة لتحقيق جودة حياة مقبولة ودائمة للعمال	
					2. نظام الأجور والمكافآت يتميز بالعدالة	

3.	توفر الأمن لعمالها في أماكن العمل				
4.	لديها سياسات لمتابعة الصحة النفسية للعمال				
5.	توفر لعمالها برامج تكوين وفرص لتطوير مسارهم المهني				
6.	توفر بيئة عمل مريحة (ساعات عمل مرنة، توازن جيد بين العمل والحياة الاجتماعية لعمالها...)				
7.	تعامل عمالها باحترام وتقدير				
8.	تسهر على اكتساب العمال للكفاءات الضرورية لمزاولة عملهم أو إيجاد عمل آخر في المستقبل				
9.	يتم إنهاء علاقة العمل بطريقة أخلاقية (تقدير الجهود، التوجيه، حفلة توديع...)				
	المجتمع والبيئة (بعد اجتماعي خارجي)				
10.	تملك برامج وأهداف لخلق وظائف جديدة لخفض معدلات البطالة في المجتمع				
11.	تقوم بنوعية عمالها بالانشغالات البيئية				
12.	تنمي وتشجع ثقافة عدم تضييع الطاقة والموارد				
13.	تضع نظام مكافآت للأفكار والإبداعات الاجتماعية والبيئية				
14.	تضمن القيم البيئية والاجتماعية ضمن معايير التوظيف				
15.	تملك علاقات ثقة مع ممثلي العمال				
16.	تحترم قوانين العمل				
17.	لديها استراتيجيات لتوظيف الأقلويات (ذوي الاحتياجات الخاصة، المتخرجون الجدد، كبار السن)				
	الملاك أو المساهمين (الربح)				
18.	هناك إيمان في المؤسسة أن الرأسمال البشري والعمال أصل مهم في بلوغ الميزة التنافسية				
19.	هناك إيمان في المؤسسة أن الاستجابة لاحتياجات العمل أمر ضروري لبلوغ الأهداف				
20.	يوجد تسيير استراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة (فهم علاقة تسيير الموارد البشرية بأداء المؤسسة)				
21.	هناك إجراءات وآليات للتحكم وتخفيض تكاليف الاجتماعية الخفية (التغيب، دوران العمل، الصراعات، ضعف الأداء، فائض في عدد العمال....)				
22.	هناك اهتمام في المؤسسة بفهم اثر البرامج البيئية والاجتماعية على سلوك ومشاعر العمال اتجاه المؤسسة				

المحور الثالث: واقع استعمال لوحات القيادة للموارد البشرية لتدعيم التسيير المسؤول اجتماعيا للموارد البشرية في مؤسساتكم؟

الرقم	هل توافقون على أن مؤسساتكم فيها ما يلي:	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
	نظرة عامة عن استعمال لوحات القيادة ومؤشرات الأداء في مؤسساتكم				
1.	أؤمن أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تسييره وتحسينه				
2.	تمتلك مؤسساتنا لوحات قيادة				
3.	لديكم مصلحة لمراقبة التسيير في المؤسسة				
4.	لوحات قيادة مؤسساتنا تتضمن مؤشرات غير مالية				
5.	توجد في مؤسساتنا مؤشرات ولوحات قيادة للموارد البشرية				
	بناء وتقييم مؤشرات ولوحات القيادة للموارد البشرية				
6.	يتم بناء هذه المؤشرات بإتباع خطوات صارمة : تعريف ما نريد قياسه، نمذجة الظاهرة المراد قياسها، اختيار المقياس، اختبار وتقرير المقياس، تعريف قواعد ترجمة المقياس وتحليله، تحديد كيفية تقديم المقياس وعرضه.				
7.	لا يتم إتباع أي خطوات لبناء المؤشرات ويتم انتقاء مباشرة المؤشرات المتداولة والأسهل حسابا				
8.	يتم إعداد مؤشرات الموارد البشرية من طرف مراقب التسيير				
9.	إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إعداد مؤشرات الموارد البشرية				
10.	يشارك مسؤولوا الوحدات والمصالح في إعداد مؤشرات الموارد البشرية				

11.	تعكس المؤشرات الصحيح بين أنشطة الموارد البشرية ونتائجها (علاقات سبب-أثر)					
12.	تقوم مؤسستنا بتحليل المؤشرات لمعرفة نتائج وأسباب الانحراف					
13.	تستعمل مؤسستنا الأساليب الإحصائية والرياضية للتنبؤ بالظواهر الاجتماعية كالتغيب مثلا					
14.	تستخدم الأشكال البيانية والمنبهات في عرض واتصال مؤشرات الموارد البشرية					
15.	يتم تحديث مؤشرات الموارد البشرية شهريا					
16.	يتم تقييم مؤشرات الموارد البشرية باستمرار					
17.	نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يسمح بانتقال سلس لمؤشرات بين مختلف المصالح					
18.	هناك ثقافة مشاركة المعلومة في المؤسسة					
2/هل توافقون على أن مؤسستكم تقوم بما يلي :					درجة الموافقة	
					موافق بشدة	
					موافق	
					محايد	
					غير موافق	
					غير موافق بشدة	
توظيف نتائج المؤشرات	تقدم النقابة مقترحات لإدارة الموارد البشرية أو الإدارة العامة بناء على نتائج مؤشرات الموارد البشرية					
	تستخدم المؤسسة مؤشرات الموارد البشرية عند طلبات القروض					
	تنشر المؤسسة نتائج مؤشرات الموارد البشرية للرأي العام					
	تنشر المؤسسة نتائج مؤشرات الموارد البشرية في تقاريرها السنوية					
	تنشر المؤسسة نتائج مؤشرات الموارد البشرية في موقعها الإلكتروني					
	تناقش نتائج مؤشرات الموارد البشرية شهريا في مجلس مديرية المؤسسة (الإدارة العامة مع المسؤولين التنفيذيين)					
	تناقش نتائج مؤشرات الموارد البشرية سنويا في مجلس مديرية المؤسسة					
	يتم إعلام العمال بصفة منتظمة بنتائج مؤشرات الموارد البشرية					
	تسجل المؤسسة ملاحظات العمال حول نتائج هذه المؤشرات وتستعملها في تعديل أنشطتها					
	تسجل المؤسسة ملاحظات الشركاء الاجتماعيين ونظرتهم لمؤشرات الموارد البشرية وتأخذها بعين الاعتبار					
	تستخدم المؤشرات للاستجابة لاحتياجات العمال ومعالجة مشاكلهم					
	تستخدم المؤشرات لتخفيض التكاليف الاجتماعية (تكاليف حوادث العمال مثلا)					
	تستخدم مؤشرات الموارد البشرية كاستجابة لمتطلبات قانونية ومؤسسات خارجية					
	تستخدم مؤشرات الموارد البشرية كأداة عقابية (تخفيض الاجور)					
	تستخدم مؤشرات الموارد البشرية كمكافأة المسؤولين الذين حققوا مؤشرات جيدة					
						:
التقييم	تسمح مؤشرات الموارد البشرية بتقييم وضعية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة					
	تسمح مؤشرات الموارد البشرية بتقييم الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة					
	تسمح مؤشرات الموارد البشرية بمقارنة أدائها الاجتماعي الداخلي مع المؤسسات الأخرى					
	تسمح مؤشرات الموارد البشرية بتحديد ما إذا حققت المؤسسة المستويات المرغوبة من الأداء الاجتماعي الداخلي					
					:	
الإدارة	يستعمل مسيري المؤسسة مؤشرات الموارد البشرية في إحداث تغييرات فورية في المؤسسة					
	تستعمل المؤشرات البشرية لاتخاذ قرارات باستقلالية من طرف المسيرين التنفيذيين					
	يستخدم مسيري المؤسسة نتائج تقييم مؤشرات الموارد البشرية في إحداث تحسينات على الأداء الاجتماعي الداخلي					
	يستخدم مسيري المؤسسة نتائج تقييم مؤشرات الموارد البشرية في التنبؤ بالظواهر الاجتماعية					

					يلتزم كل مسؤول بتحقيق مستوى معين من مؤشرات الموارد البشرية
					تسمح مؤشرات الموارد البشرية بضبط أهداف إستراتيجية عامة جديدة
					تساعد مؤشرات الموارد البشرية بإعداد استراتيجية تسيير الموارد البشرية
					تسمح مؤشرات الموارد البشرية بالحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة
					تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بفهم العلاقة بين أنشطة تسيير الموارد البشرية وعملياتها (تكوين، أجور...) مع نتائج تسيير الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، التغيب، دوران العمل...)
					تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بفهم العلاقة بين نتائج تسيير الموارد البشرية ((الرضا الوظيفي، التغيب، دوران العمل...) مع النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة (رقم الأعمال، تكاليف...)
					تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بفهم العلاقة بين نتائج تسيير الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، التغيب، دوران العمل...) مع نتائج المجتمعية والبيئية (تخفيض الضائع، عمل تطوعي...)
					التدقيق والتشخيص :
					تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بإنجاح عمليات التدقيق الاجتماعي
					تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتحقيق أحسن تشخيص للموارد البشرية

المحور الرابع: مؤشرات الموارد البشرية المستعملة في المؤسسة والخاصة بالمسؤولية الاجتماعية

تستعمل مؤسستكم المؤشرات التالية:					درجة الموافقة	
					موافق بشدة	موافق
					محايد	غير موافق
					غير موافق بشدة	غير موافق
التوظيف	عدد مناصب العمل التي تم إنشاؤها					
	عدد عمليات التوظيف الجديدة شهريا					
التنوع	عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة في المؤسسة					
	عدد النساء الكوادر					
	عدد المتربصين في المؤسسة					
	عدد الذين تم توظيفهم أقل من 25 سنة (قليلي الخبرة)					
الأجور والمكافآت	عدد العمال الذين يتحصلون على أجور أقل من زملائهم في القسم					
	نسبة العمال يتحصلون على أجر أقل من متوسط السوق					
	نسبة الرضا عن نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة					
	نسبة العلاوات المخصصة للأداء العالي					
الصحة والسلامة المهنية	عدد أيام الأمراض المهنية					
	عدد حوادث العمل، معدل تكرارها ودرجة خطورتها					
	مؤشر الصحة النفسية للعمل					
	مؤشر قلق العمال					
	نسبة العمال الذين يملكون بدلات الوقاية					
	نسبة العمال الذين حصلوا على تكوين حول الصحة والسلامة المهنية					
	نسبة تغطية احتياجات التدريبية					
التكوين، المسار المهني واستخدامه العمال	نسبة نفقات عملية التكوين إلى الكتلة الأجرية					
	عدد العمال الذين تم تكوينهم للقيادة (leadership)					
	عدد العمال الذين تم تكوينهم عن المسؤولية الاجتماعية					
	نسبة العمال الذين قاموا بمحاورات حول مسارهم المهني					
	عدد العمال الذين لم يستفيدوا من عملية تكوين منذ 3 سنوات					

ظروف العمل:	عدد شكاوي العمال				
	عدد الشكاوي المتعلقة بالتحرش المعنوي				
	عدد شكاوي المتعلقة بالابتزاز والرشوة				
	عدد الشكاوي المتعلقة بالتحرش الجنسي				
	عدد الشكاوي المطالبة بتحسين ظروف العمل				
	معدل الاستجابة لطلبات تحسين ظروف العمل				
الاستخدامية:	عدد العمال الذين يمتلكون الكفاءات المطلوبة في المؤسسة/ عدد العمال الإجمالي				
	عدد العمال الذين يمتلكون مستوى من الكفاءات الضروري لإيجاد عمل / العدد الإجمالي للعمال.				
سلوك العمال ومشاعرهم	مؤشر الرضا الوظيفي للعمال				
	مؤشر تحفيز العمال				
	مؤشر التزام واندفاع العمال				
	مؤشر البيئة الاجتماعية				
	مؤشر التغيب				
	مؤشر دوران العمل لليد العاملة الأساسية				
الاجتماعية القيمة	عدد الابتكارات الاجتماعية والبيئية				
	متوسط كمية الطاقة والموارد المقتصدة للعامل الواحد				
	عدد ساعات العمل التطوعي				
	عدد مشاكل العمال المتعلقة بالأسرة التي تمت المساعدة في حلها				

Questionnaire

Université Mohamed Boudiaf Msila

Faculté de Gestion

*** Étudiant: Baymout Youghourta**

Dans le cadre de la préparation de la thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la supervision du professeur "Dr. Debbi Ali", qui est titré "LE RÔLE DU TABLEAU DE BORD DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE RENFORCEMENT DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'UNE ENTREPRISE (RSE)", et qui vise à déterminer le degré de l'utilisation de l'entreprise algérienne des indicateurs RH/RSE pour améliorer à la fois sa performance sociale et sa performance économique et environnemental.

Nous sommes heureux de vous adresser, Monsieur / Madame ce questionnaire, dans l'espérance d'avoir votre accord pour y répondre, sachant que ses informations ne vont être utilisées que dans le cadre scientifique et d'une façon confidentielle.

Le questionnaire est adressé au : directeur général, directeur adjoint, directeur du service des ressources humaines, contrôleur de gestion, responsable de la responsabilité sociale et au responsable des relations extérieures et de la communication.

Ce questionnaire contient 4 axes:

Axe 1: Informations générales;

Axe 2: la gestion socialement responsable des ressources humaines dans votre entreprise;

Axe 3: l'utilisation des indicateurs RH pour soutenir la gestion socialement responsable des ressources humaines dans votre entreprise;

Axe 4: Les indicateurs de ressources humaines concernant la responsabilité sociale utilisés dans votre entreprise.

S'il y a des questions n'hésitez pas à nous contacter sur les contacts suivants :

Téléphone : 0659299086/ 0557648005

Adresse email : jugurta_bba@yahoo.com

Axe 1: Informations générales

1/ A propos de l'entreprise

- Quel est le nom de votre entreprise ? :
- Quel est le nombre des travailleurs dans votre entreprise ? :
- C'est quoi le type de votre entreprise ?
 - ☐ Une entreprise privée
 - ☐ Une entreprise publique
 - ☐ Une entreprises mixte
- C'est quoi l'activité de votre entreprise? :
- Adresse de votre entreprise (Wilaya) :

2/ Information sur le Responsable de l'entreprise

- Votre fonction dans l'entreprise? :
- Sexe ? ☐ Homme ☐ Femme
- Age ? :

- Années d'expérience ? :
 - ☐ Moins de 5 ans
 - ☐ De 5 à 10 ans
 - ☐ Plus que 10 ans
- Niveaux des études ?
 - ☐ Moins du secondaire
 - ☐ Secondaire
 - ☐ License
 - ☐ Magistère / Master
 - ☐ Doctorat
- Spécialité ?
 - ☐ Gestion des Ressources Humaines (GRH)
 - ☐ Droit
 - ☐ Gestion et Economie
 - ☐ Sociologie
 - ☐ Autre :

Axe 2 : La réalité de la gestion socialement responsable des ressources humaines dans votre entreprise

1/ Avez-vous déjà entendus de la responsabilité social de l'entreprise (RSE) ?

- ☐ Non, pas du tout
- ☐ Oui, mais je ne connais pas le sens de ce sujet
- ☐ Oui, et je connais certains aspects de ce sujet
- ☐ Oui, et je maîtrise le sujet

2 / Croyez-vous que L'entreprise a une responsabilité sociale ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

3 / Parmi les normes qui suit, lesquelles existent dans votre entreprise ?

- ☐ La Norme ISO 26000
- ☐ La Norme ISO 9001
- ☐ La Norme ISO 14001
- ☐ La Norme SA 8000
- ☐ La Norme OHSAS 18001
- ☐ Aucune de ces réponses

4/ Dans quelle mesure évaluez-vous la gestion socialement responsable des ressources humaines dans votre entreprise selon les parties d'intérêt et les acteurs suivants:

	Je crois que notre entreprise ?	Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1/ Travailleurs						
01	Offre des salaires raisonnables afin de garantir une qualité de vie acceptable					
02	Met en place un système de rémunération juste et équitable					
03	Assure la sécurité des travailleurs dans le lieu de travail					
04	A des politiques pour suivre la santé mentale des travailleurs					
05	Fournit des programmes et des opportunités de formation aux travailleurs pour développer leur carrière					
06	Fournit un environnement de travail confortable (horaires flexibles, équilibre entre le travail et la vie sociale des travailleurs ...)					
07	Traite leurs travailleurs avec respect et appréciation					
08	Forme ses travailleurs pour assurer leur employabilité					
09	Termine La relation de travail de manière éthique					
2/ Société						
01	Crée constamment de nouveau postes de travail					
02	Forme ses travailleurs sur les préoccupations environnementaux					
03	Développe une culture d'éviter l'émaciation d'énergie et des ressources					
04	Développe un système pour récompenser les idées et les innovations sociales et environnementales					
05	Inclure les valeurs environnementales et sociales dans les critères de recrutement					

06	développe des relations de confiance avec les représentants des travailleurs					
07	Respecte les lois du travail					
08	A des politiques pour le recrutement des minorités (les handicapés, nouveaux diplômés, personnes âgées)					
3/ Propriétaires ou Actionnaires						
01	Considère Les travailleurs comme un atout important dans le succès de l'entreprise					
02	Croit que La réponse aux BESOINS des travailleurs est essentielle pour atteindre les objectifs					
03	A une gestion stratégique des ressources humaines					
04	Développe des mécanismes pour maîtriser les coûts cachés (absentéisme, roulement du travail, conflits, mauvaise performance, nombre excessif de travailleurs ...)					
05	S'intéresse à la compréhension de l'impact des programmes environnementaux et sociaux sur le comportement des travailleurs					

Axe 3 : Utilisation des indicateurs RH et des tableaux de bord pour soutenir une gestion socialement responsable dans votre entreprise

		Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Vue d'ensemble de l'utilisation des indicateurs de performance et des tableaux de bord dans votre entreprise						
01	Il y a des tableaux de bord au niveau de votre entreprise					
02	Vous avez un service de Contrôle de Gestion					
03	Vos tableaux de bord comprennent des indicateurs non financiers					
04	Il y a des indicateurs et des tableaux de bord RH au niveau de votre entreprise					
Questions de base sur les indicateurs RH dans votre entreprise (construction, évaluation, system d'information..)						
01	Les indicateurs sont construits selon des étapes bien définies					
02	Les indicateurs RH sont préparés par le contrôleur de gestion					
03	Les indicateurs RH sont préparés par La direction RH					
04	Les autres responsables des services participent à l'élaboration des indicateurs RH					
05	Les indicateurs reflètent la logique correcte entre les activités RH et leurs résultats					
06	Notre entreprise analyse les indicateurs pour trouver les causes de la déviation					
07	Notre entreprise utilise des méthodes statistiques pour prédire des phénomènes sociaux					
08	Des graphiques et des clignotants sont utilisés pour communiquer les indicateurs RH					
09	Les indicateurs RH sont mis à jour tous les mois					
10	Les indicateurs RH sont constamment évalués					
11	Le System d'information du RH (SIRH) permet une transition harmonieuse des indicateurs entre les départements					
12	Il y a une culture de partage de l'information au sein de l'entreprise					

Êtes-vous d'accord que votre entreprise fait ce qui suit?		Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Emploi des indicateurs de ressources humaines						
01	le syndicat donne des propositions Sur la base des résultats des indicateurs RH					
02	les indicateurs RH utilisés dans la demande des prêts					
03	les indicateurs RH publiés pour l'opinion publique					

04	L'entreprise publie les résultats des Indicateurs RH dans ses rapports annuels					
05	L'entreprise publie les résultats des indicateurs RH sur son site internet					
06	Les résultats des indicateurs RH sont discutés mensuellement au conseil d'administration					
07	Discute ces résultats annuellement au conseil d'administration					
08	Les travailleurs sont régulièrement informés des résultats des indicateurs					
09	l'entreprise prends en considération l'opinion des travailleurs sur les indicateurs RH					
10	L'entreprise enregistre et prend en compte les observations des partenaires sociaux et leur prise en compte des indicateurs RH					
Évaluation de la performance sociale interne						
01	Les indicateurs RH Vous permettent d'évaluer l'état de la responsabilité sociale de l'entreprise					
02	Les indicateurs RH Vous permettent d'évaluer la performance sociale interne					
03	Les indicateurs RH permettent la comparaison des performances sociales internes des entreprises					
04	Les indicateurs RH permettent de déterminer si l'entreprise a atteint les niveaux souhaités de performance sociale interne					
Pilotage de la performance sociale interne basé sur des indicateurs RH						
01	Les gérants de l'entreprise utilisent les indicateurs RH pour apporter des changements immédiats (temps réel)					
02	Les indicateurs RH sont utilisés pour prendre des décisions d'une façon indépendante de la part des cadres dirigeants					
03	Les gérants de l'entreprise utilisent les résultats de l'évaluation des indicateurs RH pour améliorer la performance sociale interne					
04	Les gérants de l'entreprise utilisent les résultats de l'évaluation des indicateurs RH dans la prédiction des phénomènes sociaux					
05	Chaque responsable s'engage à atteindre un certain niveau des indicateurs RH					
Gestion stratégique basée sur des indicateurs RH						
01	Les indicateurs RH permettent de fixer de nouveaux objectifs stratégiques					
02	Les indicateurs RH aident à préparer une stratégie pour la gestion RH					
03	Les indicateurs RH donnent un avantage concurrentiel					
04	Les indicateurs RH permettent de comprendre et maîtriser la relation entre les activités de gestion RH (formation, salaires, etc.) et les résultats de la gestion RH (satisfaction au travail, absentéisme, le déroulement du travail ...)					
05	Les indicateurs RH permettent de comprendre la relation entre les résultats de la gestion RH et les résultats économiques et financiers					
06	Les indicateurs RH permettent de comprendre la relation entre les résultats de la gestion RH et les résultats sociétaux et environnementaux (réduction des pertes, bénévolat ...)					
Audit et diagnostic social basé sur des indicateurs RH						
01	Les indicateurs RH vous permettent un audit social efficace					
02	Les indicateurs RH vous permettent de réaliser le meilleur diagnostic social (RH)					
les Motivations d'utilisation des Indicateurs RH au niveau de votre entreprise						
01	Pour répondre aux besoins des travailleurs					
02	Pour réduire les coûts sociaux					
03	Pour répondre aux exigences légales et aux institutions externes (CNAS...)					
04	Pour punir les travailleurs					
05	Pour récompenser les responsables qui ont obtenu de bons résultats					

Axe 4 : Les indicateurs RH/RSE utilisés dans votre entreprise Votre entreprise a les indicateurs suivants

		Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
A / Recrutement						
01	Nombre de postes de travail créés					
02	Nombre de nouvelles opérations de recrutement par mois					
B / Diversité						
01	% travailleurs handicapés					
02	% de femmes cadres					
03	% de stagiaires					
04	% de employées moins de 25 ans					
C / Salaires et rémunérations						
01	% de travailleurs rémunérés en dessous, au-dessus de leur groupe référent					
02	% de travailleurs rémunérés en dessous, à la médiane, au-dessus du marché de référence					
03	% de salariés satisfaits du système de rémunération					
04	% de travailleurs performants auxquels une prime supérieure à x a été versée					
D / Santé et sécurité au travail						
01	Nombre de jours de maladies professionnelles					
02	Nombre d'accidents de travail, leur fréquence et leur gravité					
03	Indice de la santé mentale et psychologique					
04	% de travailleurs ayant des vêtements de protection					
05	% de travailleurs ayant reçu une formation sur la santé et la sécurité au travail					
06	% de travailleurs qui ont été consultés au sujet de leurs problèmes à l'extérieur de l'entreprise					
E / Formation et gestion de carrière						
01	Taux de couverture des besoins de formation					
02	dépenses de formation / la masse salariale					
03	Nombre de travailleurs formés pour le "leadership"					
04	Nombre de travailleurs formés sur la responsabilité sociale					
05	% de travailleurs ayant eu des entretiens au sujet de leur carrière					
06	% travailleurs n'ayant pas bénéficié de formation pendant 3 ans					
F / Conditions de travail						
01	Nombre de plaintes de travailleurs					
02	Nombre de plaintes de harcèlement moral					
03	Nombre de plaintes liées à l'extorsion et à la corruption					
04	Nombre de plaintes de harcèlement sexuel					
05	Nombre de plaintes pour améliorer les conditions de travail					
06	Taux de réponse aux demandes d'amélioration des conditions de travail					
G / Employabilité des travailleurs						
01	Nombre de salariés possédant les compétences nécessaires à l'entreprise/total des effectifs					
02	Nombre de salariés possédant le niveau de compétences nécessaires pour trouver un emploi/nombre total de salariés à reclasser					
H / Indicateurs des comportements, attitudes des travailleurs						
01	Indice de Satisfaction des travailleurs					
02	Indice de motivation des travailleurs					
03	Indice d'engagement au travail					
04	Indice du climat social					
05	Taux d'absentéisme					
06	Turnover des employés clés					
I / Indicateurs de création de valeur sociale						
01	Nombre d'innovations sociales et environnementales					
02	consommation moyenne d'énergie et des ressources par travailleur					

03	Nombred'heures de bénévolat					
04	Nombre de problèmes familiaux des travailleurs qui ont été aidés à les résoudre					

الملحق رقم (4): الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان

الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
1- تدفع المؤسسة أجور معقولة لتحقيق جودة حياة مقبولة للعمال.	.554**	.000
2- نظام الأجور والمكافآت يتميز بالعدالة	.679**	.000
3- توفر المؤسسة الأمن لعمالها في أماكن العمل	.423**	.000
4- لدى المؤسسة سياسات لمتابعة الصحة النفسية للعمال	.689**	.000
5- توفر لعمالها برامج تكوين وفرص لتطوير مسارهم المهني	.579**	.000
6- توفر المؤسسة بيئة عمل مريحة (ساعات عمل مرنة، توزن بين الحياة العملية والاجتماعية)	.735**	.000
7- تعامل عمالها باحترام وتقدير	.683**	.000
8- تسهر على اكتساب العمال للكفاءات الضرورية لمزاولة عملهم أو إيجاد عمل آخر في المستقبل	.710**	.000
9- يتم إنهاء علاقة العمل بطريقة أخلاقية (تقدير الجهود..)	.663**	.000
10- تملك المؤسسة برامج وأهداف لخلق وظائف جديدة	.651**	.000
11- تقوم المؤسسة بتوعية عمالها بالانشغالات البيئية	.651**	.000
12- تشجع المؤسسة ثقافة عدم تضییع الطاقة والموارد	.545**	.000
13- تضع المؤسسة نظام لمكافأة الإبداعات والابتكارات البيئية والاجتماعية	.636**	.000
14- تضمن المؤسسة القيم البيئية والاجتماعية ضمن معايير التوظيف	.695**	.000
15- تملك المؤسسة علاقات ثقة مع ممثلي العمال	.610**	.000
16- تحترم المؤسسة قوانين العمال	.649**	.000
17- لدى المؤسسة استراتيجيات لتوظيف الأقلية	.589**	.000
18- هناك إيمان من المؤسسة أن العمال أصل مهم لبلوغ الميزة التنافسية	.621**	.000
19- هناك إيمان من المؤسسة أن الاستجابة لاحتياجات العمال أمر ضروري لبلوغ أهداف المؤسسة	.776**	.000
20- يوجد تسيير استراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة (فهم علاقة ممارسات تسيير الموارد البشرية بالأداء)	.741**	.000
21- تتبنى المؤسسة الإجراءات اللازمة للتحكم في التكاليف الخفية (التغيب/ دوران العمل/ الصراعات/ الفائض في عدد العمال...)	.609**	.000
22- هناك اهتمام في المؤسسة بفهم أثر البرامج البيئية والاجتماعية على سلوك العمال ومشاعرهم	.611**	.000

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
1. أؤمن أن ما لا يمكن تسييره وتحسينه	.637**	0.000
2. تمتلك المؤسسة لوحات قيادة	.550**	0.000
3. توجد مصلحة مراقبة التسيير في المؤسسة	.656**	0.000
4. تتضمن لوحات القيادة للمؤسسة مؤشرات غير مالية	.737**	0.000
5. تمتلك المؤسسة مؤشرات ولوحات القيادة للموارد البشرية	.753**	0.000
6. يتم بناء مؤشرات الموارد البشرية بإتباع خطوات منهجية صارمة (تعريف ما نريد قياسه، نمذجة ما نريد قياسه، اختيار المقياس، اختبار وتقرير المقياس، تعريف قواعد وترجمة المقياس وتحليله، تحديد كيفية تقييم المقياس وعرضه)	.483**	0.000
7. يتم إعداد مؤشرات الموارد البشرية من طرف مراقب التسيير	.741**	0.000
8. إدارة الموارد البشرية هي المسؤولية عن إعداد مؤشرات الموارد البشرية	.682**	0.000
9. يشارك مسؤولوا الوحدات والمصالح في إعداد مؤشرات الموارد البشرية	.775**	0.000
10. تعكس المؤشرات الموارد البشرية المنطق الصحيح بين أنشطة الموارد البشرية ونتائجها	.723**	0.000
11. تقوم المؤسسة بتحليل المؤشرات لمعرفة نتائج وأسباب الانحراف	.660**	0.000
12. تستعمل المؤسسة الأساليب الإحصائية والرياضية للتعقب بالطواهر الاجتماعية	.798**	0.000
13. تستخدم المؤسسة الأشكال والمنبهات في عرض واتصال مؤشرات الموارد البشرية	.736**	0.000
14. يتم تحديث مؤشرات الموارد البشرية شهريا	.821**	0.000
15. يتم تقييم مؤشرات الموارد البشرية باستمرار	.806**	0.000
16. نظام معلومات الموارد البشرية يسمح بانتقال سلس للمؤشرات بين مختلف المصالح	.762**	0.000
17. هناك ثقافة مشاركة المعلومة في المؤسسة	.653**	0.000
18. تقدم النقابة مقترحات لإدارة الموارد البشرية أو الإدارة العامة بناء على نتائج مؤشرات الموارد البشرية	.658**	0.000
19. تستخدم المؤسسة مؤشرات الموارد البشرية عند طلبات القروض	.652**	0.000
20. تنشر مؤسستكم نتائج مؤشرات الموارد البشرية للرأي العام	.720**	0.000
21. تنشر مؤسستكم نتائج مؤشرات الموارد البشرية في تقاريرها السنوية	.549**	0.000
22. تنشر مؤسستكم نتائج مؤشرات الموارد البشرية في موقعها الالكتروني	.598**	0.000
23. تناقش نتائج مؤشرات الموارد البشرية شهريا في مجلس الإدارة (الإدارة العامة مع المسؤولين التنفيذيين)	.734**	0.000
24. يتم إعلام العمال بصفة منتظمة بنتائج مؤشرات الموارد البشرية	.685**	0.000

0.000	.698**	25. تسجل مؤسساتكم ملاحظات العمال حول نتائج هذه المؤشرات وتستخدمها في تعديل أنشطتها
0.000	.645**	26. تسجل مؤسساتكم ملاحظات الشركاء الاجتماعيين ونظرتهم لمؤشرات الموارد البشرية وتأخذها بعين الاعتبار
0.000	.817**	27. تستخدم نتائج المؤشرات للاستجابة لاحتياجات العمال ومعالجة مشاكلهم
0.000	.858**	28. توظف نتائج المؤشرات لتخفيض التكاليف والمخاطر الاجتماعية (كتكاليف حوادث العمل)
0.000	.791**	29. تستخدم مؤشرات الموارد البشرية استجابة لمتطلبات قانونية وطلب مؤسسات خارجية (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مثلا)
0.000	.646**	30. تستخدم مؤشرات الموارد البشرية للرقابة ومعاقبة العمال (تخفيض الأجور)
0.000	.793**	31. تستخدم نتائج المؤشرات لمكافأة المسؤولين الذين حققوا نتائج جيدة
0.000	.824**	32. تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتقييم وضعية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
0.000	.860**	33. تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتقييم الأداء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة
0.000	.841**	34. تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بمقارنة أدائها الاجتماعي الداخلي مع المؤسسات الأخرى
0.000	.871**	35. تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتحديد ما إذا حققت المؤسسة المستويات المرغوبة من الأداء الاجتماعي الداخلي
0.000	.846**	36. يستعمل مسيري مؤسساتكم مؤشرات الموارد البشرية في إحداث تغييرات فورية في المؤسسة
0.000	.835**	37. تستعمل المؤشرات البشرية لاتخاذ قرارات باستقلالية من طرف المديرين التنفيذيين
0.000	.831**	38. يستخدم مسيري مؤسساتكم نتائج تقييم مؤشرات الموارد البشرية في إحداث تحسينات على الأداء الاجتماعي الداخلي
0.000	.773**	39. يستخدم مسيري مؤسساتكم نتائج تقييم مؤشرات الموارد البشرية في التنبؤ بالطواهر الاجتماعية
0.000	.849**	40. يلتزم كل مسؤول بتحقيق مستوى معين من مؤشرات الموارد البشرية
0.000	.846**	41. تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بضبط أهداف إستراتيجية عامة جديدة
0.000	.838**	42. تساعدكم مؤشرات الموارد البشرية بإعداد إستراتيجية تسير الموارد البشرية
0.000	.837**	43. تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بالحصول على ميزة تنافسية
0.000	.811**	44. تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بفهم العلاقة بين أنشطة تسير الموارد البشرية (تكوين، أجور...) مع نتائج تسير الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، التغيب، دوران العمل...)
0.000	.809**	45. تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بفهم العلاقة بين نتائج تسير الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، التغيب، دوران العمل...) مع نتائج الاقتصادية والمالية (رقم الأعمال، التكاليف...)
0.000	.776**	46. تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بفهم العلاقة بين نتائج تسير الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، التغيب، دوران العمل...) مع نتائج المجتمعية والبيئية (تخفيض الضائع، عمل تطوعي...)
0.000	.723**	47. تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بإنجاح عمليات التدقيق الاجتماعي
0.000	.857**	48. تسمح لكم مؤشرات الموارد البشرية بتحقيق أحسن تشخيص اجتماعي للموارد البشرية

صدق الاتساع الداخلي لفقرات المحور الثالث

القيمة الاحتمالية sig	معامل ارتباط بيرسون	الفقرات
0.000	.655**	1. عدد مناصب العمل التي تم إنشاؤها
0.000	.597**	2. عدد عمليات التوظيف الجديدة شهريا
0.000	.699**	3. عدد عمال ذوي الاحتياجات الخاصة في المؤسسة
0.000	.608**	4. عدد النساء الكوادر
0.000	.630**	5. عدد المترشحين في المؤسسة
0.000	.670**	6. عدد الذين تم توظيفهم أقل من 25 سنة (قليبي الخبرة)
0.000	.611**	7. عدد العمال الذين يتحصلون على أجور أقل من زملائهم في القسم
0.000	.680**	8. نسبة العمال يتحصلون على أجر أقل من متوسط السوق
0.000	.706**	9. نسبة الرضا عن نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة
0.000	.646**	10. نسبة العلاوات المخصصة للأداء العالي
0.000	.644**	11. عدد أيام الأمراض المهنية
0.000	.652**	12. عدد حوادث العمل، معدل تكرارها ودرجة خطورتها
0.000	.607**	13. مؤشر الصحة النفسية للعمل
0.000	.699**	14. نسبة العمال الذين يملكون بدلات الوقاية
0.000	.699**	15. نسبة العمال الذين حصلوا على تكوين حول الصحة والسلامة المهنية
0.000	.699**	16. نسبة العمال الذين تمت محاورتهم حول مشاكلهم خارج أوصار المؤسسة
0.000	.682**	17. نسبة تغطية احتياجات التدريبية
0.000	.663**	18. نسبة نفقات عملية التكوين إلى الكتلة الأجرية
0.000	.754**	19. عدد العمال الذين تم تكوينهم للقيادة (leadership)
0.000	.716**	20. عدد العمال الذين تم تكوينهم على المسؤولية الاجتماعية
0.000	.811**	21. نسبة العمال الذين قاموا بمحاورات حول مسارهم المهني
0.000	.760**	22. عدد العمال الذين لم يستفيدوا من عملية تكوين منذ 3 سنوات
0.000	.628**	23. عدد شكاوي العمال
0.000	.712**	24. عدد الشكاوي المتعلقة بالتحرش المعنوي
0.000	.650**	25. عدد شكاوي المتعلقة بالابتزاز والرشوة
0.000	.684**	26. عدد الشكاوي المتعلقة بالتحرش الجنسي
0.000	.659**	27. عدد الشكاوي المطالبة بتحسين ظروف العمل
0.000	.669**	28. معدل الاستجابة لطلبات تحسين ظروف العمل
0.000	.552**	29. عدد العمال الذين يمتلكون الكفاءات المطلوبة في المؤسسة/ عدد العمال الإجمالي
0.000	.742**	30. عدد العمال الذين يمتلكون مستوى من الكفاءات الضروري لإيجاد عمل / العدد الإجمالي للعمال.

0.000	.808**	31. مؤشر الرضا الوظيفي للعمال
0.000	.822**	32. مؤشر تحفيز العمال
0.000	.809**	33. مؤشر التزام واندفاع العمال
0.000	.809**	34. مؤشر البيئة الاجتماعية
0.000	.548**	35. مؤشر التغيب
0.000	.736**	36. مؤشر دوران العمل لليد العاملة الأساسية
0.000	.771**	37. عدد الابتكارات الاجتماعية والبيئية
0.000	.713**	38. متوسط كمية الطاقة والموارد المقتصدة للعامل الواحد
0.000	.679**	39. عدد ساعات العمل التطوعي
0.000	.615**	40. عدد مشاكل العمال المتعلقة بالأسرة التي تمت المساعدة في حلها

الصدق البنائي للاستبيان

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط	
.000	1**	المحور الكلي (T)
.000	.730**	المحور الأول
.000	.929**	المحور الثاني
.000	.900**	المحور الثالث

مصادر الجداول: من إعداد الطالب بناء على نتائج معالجة الاستبيان ببرنامج SPSS

الملحق رقم (05): التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

Communalities		
	Initial	Extraction
Q4	1,000	,366
Q12	1,000	,571

Factor Analysis

Q5	1,000	,571
Q6	1,000	,287
Q7	1,000	,413
Q8	1,000	,356
Q9	1,000	,717
Q10	1,000	,673
Q11	1,000	,627

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained					
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4,581	50,896	50,896	4,581	50,896
2	,894	9,932	60,828		
3	,787	8,745	69,573		
4	,639	7,095	76,668		
5	,579	6,435	83,103		
6	,475	5,279	88,382		
7	,452	5,025	93,407		
8	,374	4,155	97,562		
9	,219	2,438	100,000		

Total Variance Explained	
Component	Extraction Sums of Squared Loadings
	Cumulative %
1	50,896
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q4	,605
Q5	,756
Q6	,536
Q7	,643
Q8	,597
Q9	,847
Q10	,820
Q11	,792
Q12	,755

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q4	1,000	,366
Q5	1,000	,571
Q6	1,000	,287
Q7	1,000	,413
Q8	1,000	,356
Q9	1,000	,717
Q10	1,000	,673
Q11	1,000	,627
Q12	1,000	,571

Extraction Method: PrincipalComponent Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4,581	50,896	50,896	4,581	50,896
2	,894	9,932	60,828		
3	,787	8,745	69,573		
4	,639	7,095	76,668		
5	,579	6,435	83,103		
6	,475	5,279	88,382		
7	,452	5,025	93,407		
8	,374	4,155	97,562		
9	,219	2,438	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	Cumulative %	
1	50,896	
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Component Matrix^a

	Component
	1
Q4	,605
Q5	,756
Q6	,536
Q7	,643
Q8	,597
Q9	,847
Q10	,820
Q11	,792
Q12	,755

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q13	1,000	,498
Q14	1,000	,660
Q15	1,000	,563
Q16	1,000	,585
Q17	1,000	,630
Q18	1,000	,695
Q19	1,000	,810
Q20	1,000	,601

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4,038	50,480	50,480	4,038	50,480
2	1,004	12,546	63,027	1,004	12,546
3	,738	9,219	72,246		
4	,658	8,226	80,471		
5	,517	6,468	86,939		
6	,405	5,066	92,005		
7	,352	4,398	96,403		
8	,288	3,597	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
		Cumulative %	Total	% of Variance
1	50,480	3,264	40,797	40,797
2	63,027	1,778	22,230	63,027
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Q13	,705	,031
Q14	,780	-,226
Q15	,713	-,233
Q16	,742	-,184
Q17	,791	-,071
Q18	,656	,515
Q19	,557	,707
Q20	,713	-,306

Principal Component Analysis.

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Q13	,592	,383
Q14	,788	,199
Q15	,733	,159
Q16	,734	,216
Q17	,718	,338
Q18	,306	,776

Q19	,124	,892
Q20	,769	,096

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,863	,505
2	-,505	,863

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q21	1,000	,548
Q22	1,000	,640
Q23	1,000	,736
Q24	1,000	,687
Q25	1,000	,506

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	3,117	62,342	62,342	3,117	62,342
2	,780	15,594	77,937		
3	,505	10,106	88,042		
4	,326	6,524	94,566		
5	,272	5,434	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings
	Cumulative %
1	62,342
2	
3	
4	
5	

Component Matrix^a

	Component
	1
Q21	,740
Q22	,800
Q23	,858
Q24	,829
Q25	,712

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q59	1,000	,844
Q60	1,000	,895
Q61	1,000	,878
Q62	1,000	,869

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	3,486	87,151	87,151	3,486	87,151
2	,253	6,323	93,474		
3	,149	3,724	97,198		
4	,112	2,802	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings
	Cumulative %
1	87,151
2	
3	
4	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q59	,919
Q60	,946
Q61	,937
Q62	,932

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q63	1,000	,899
Q64	1,000	,830
Q65	1,000	,797
Q66	1,000	,782
Q67	1,000	,740

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4,048	80,955	80,955	4,048	80,955
2	,372	7,437	88,393		
3	,286	5,715	94,107		
4	,194	3,889	97,996		
5	,100	2,004	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings
	Cumulative %
1	80,955

2	
3	
4	
5	

Component Matrix^a

	Component
	1
Q63	,948
Q64	,911
Q65	,893
Q66	,884
Q67	,860

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a
a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q68	1,000	,841
Q69	1,000	,844
Q70	1,000	,876
Q71	1,000	,847
Q72	1,000	,865
Q73	1,000	,777

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	5,050	84,164	84,164	5,050	84,164
2	,447	7,452	91,616		
3	,196	3,265	94,881		
4	,166	2,768	97,649		
5	,081	1,345	98,995		
6	,060	1,005	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	Cumulative %	
1	84,164	
2		
3		
4		
5		
6		

Component Matrix^a

	Component
	1
Q68	,917
Q69	,918
Q70	,936
Q71	,920
Q72	,930
Q73	,882

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q74	1,000	,877
Q75	1,000	,877

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	1,753	87,671	87,671	1,753	87,671
2	,247	12,329	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	Cumulative %	
1	87,671	
2		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q74	,936
Q75	,936

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a
a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q76	1,000	,906
Q77	1,000	,906

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	1,812	90,614	90,614	1,812	90,614
2	,188	9,386	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	Cumulative %	
1	90,614	
2		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component

	1
Q76	,952
Q77	,952

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a
a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q78	1,000	,627
Q79	1,000	,712
Q80	1,000	,679
Q81	1,000	,692

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	2,709	67,737	67,737	2,709	67,737
2	,684	17,097	84,834		
3	,379	9,472	94,306		
4	,228	5,694	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	Cumulative %	
1	67,737	
2		
3		
4		

Component Matrix^a

	Component
	1
Q78	,792
Q79	,844
Q80	,824
Q81	,832

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a
a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q82	1,000	,728
Q83	1,000	,783
Q84	1,000	,641
Q85	1,000	,574

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	2,709	67,737	67,737	2,709	67,737
2	,684	17,097	84,834		
3	,379	9,472	94,306		
4	,228	5,694	100,000		

1	2,726	68,150	68,150	2,726	68,150
2	,679	16,968	85,119		
3	,409	10,213	95,332		
4	,187	4,668	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	Cumulative %	
1	68,150	
2		
3		
4		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q82	,853
Q83	,885
Q84	,801
Q85	,757

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q86	1,000	,787
Q87	1,000	,822
Q88	1,000	,850
Q89	1,000	,692
Q90	1,000	,704
Q91	1,000	,597

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	3,293	54,876	54,876	3,293	54,876
2	1,159	19,315	74,191	1,159	19,315
3	,627	10,445	84,636		
4	,475	7,923	92,559		
5	,322	5,363	97,922		
6	,125	2,078	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
		Cumulative %	Total	% of Variance
1	54,876	2,291	38,184	38,184
2	74,191	2,160	36,006	74,191
3				
4				
5				
6				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Q86	,750	-,473
Q87	,734	-,532
Q88	,645	,659
Q89	,736	,387
Q90	,825	-,150
Q91	,742	,215

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a
a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Q86	,871	,170
Q87	,899	,116
Q88	,019	,922
Q89	,271	,787
Q90	,704	,456
Q91	,393	,665

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a
a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,728	,685
2	-,685	,728

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis**Communalities**

	Initial	Extraction
Q92	1,000	,603
Q93	1,000	,507
Q94	1,000	,625
Q95	1,000	,643
Q96	1,000	,711
Q97	1,000	,605

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	3,695	61,584	61,584	3,695	61,584
2	,910	15,161	76,745		
3	,493	8,219	84,964		
4	,389	6,487	91,451		
5	,296	4,937	96,388		
6	,217	3,612	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings
1	61,584
2	

3
4
5
6

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q92	,777
Q93	,712
Q94	,791
Q95	,802
Q96	,843
Q97	,778

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a
a. 1 components extracted.

Factor Analysis**Communalities**

	Initial	Extraction
Q98	1,000	,559
Q99	1,000	,748
Q100	1,000	,645
Q101	1,000	,774
Q102	1,000	,633
Q103	1,000	,698

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4,057	67,613	67,613	4,057	67,613
2	,700	11,662	79,275		
3	,468	7,797	87,071		
4	,424	7,068	94,139		
5	,195	3,253	97,392		
6	,156	2,608	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings
1	67,613
2	
3	
4	
5	
6	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q98	,748
Q99	,865
Q100	,803
Q101	,880
Q102	,795
Q103	,835

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a
a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q104	1,000	,753
Q105	1,000	,753

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	1,506	75,280	75,280	1,506	75,280
2	,494	24,720	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	Cumulative %	
1	75,280	
2		

Component Matrix^a

	Component
	1
Q104	,868
Q105	,868

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a
a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q106	1,000	,838
Q107	1,000	,874
Q108	1,000	,854
Q109	1,000	,757
Q110	1,000	,213
Q111	1,000	,663

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4,200	70,000	70,000	4,200	70,000
2	,851	14,187	84,186		
3	,413	6,883	91,070		
4	,247	4,115	95,185		
5	,183	3,046	98,231		
6	,106	1,769	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	Cumulative %	

1	70,000
2	
3	
4	
5	
6	

Component Matrix^a

	Component
	1
Q106	,916
Q107	,935
Q108	,924
Q109	,870
Q110	,462
Q111	,814

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a
a. 1 components extracted.

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
Q112	1,000	,753
Q113	1,000	,752
Q114	1,000	,789
Q115	1,000	,678

Component Analysis.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	2,973	74,319	74,319	2,973	74,319
2	,481	12,034	86,354		
3	,342	8,547	94,900		
4	,204	5,100	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
	Cumulative %	
1	74,319	
2		
3		
4		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Q112	,868
Q113	,867
Q114	,888
Q115	,824

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a
a. 1 components extracted.

