

## Corporate social responsibility and human resource management practices - The case of some Algerian economic companies -

Asma DJAFRI<sup>1</sup>, Abderrahmane LAIB<sup>2</sup>,

<sup>1</sup>Doctor, Management Science, Faculty of Economic, Business and Management Science /University of Setif 1, Algeria, [assmadjaafri@yahoo.fr](mailto:assmadjaafri@yahoo.fr).

<sup>2</sup>Professor, Economic Science, Faculty of Economic, Business and Management Science /University of Setif 1, Algeria, [abder-laib@hotmail.com](mailto:abder-laib@hotmail.com).

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received:19/12/2020

Accepted:23/12/2020

Online:27/12/2020

#### Keywords:

Corporate Social  
Responsibility  
Human Resources  
Practice of Human  
Resources Management  
Algerian economic  
companies

JEL Code:  
M14,M52,M53,O15

### ABSTRACT

This study aimed to highlight the relationship between corporate social responsibility and human resources management with a focus on the Algerian reality. In this field, this research focuses on monitoring this reality by extracting and analysing the most important results of previous studies in this field, which were carried out on more than 22 Algerian companies belonging to the public and private sectors.

It is clear from the results obtained that practices related to human resources management and which fall under the requirements of corporate social responsibility are not used in an appropriate and adequate manner.

## المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية - حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

جعفري أسماء<sup>1</sup>، العايب عبد الرحمان<sup>2</sup>،

<sup>1</sup>دكتور، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /جامعة سطيف 1، الجزائر، [assmadjaafri@yahoo.fr](mailto:assmadjaafri@yahoo.fr).

<sup>2</sup>بروفيسور، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /جامعة سطيف 1، الجزائر، [abder-laib@hotmail.com](mailto:abder-laib@hotmail.com).

### معلومات المقال

تاريخ الاستقبال:

:2020/12/19

تاريخ القبول:

:2020/12/23

تاريخ النشر:

:2020/12/27

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية مع التركيز على الواقع الجزائري. في هذا المجال تناول البحث رصد لهذا الواقع من خلال استخلاص وتحليل أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات سابقة في هذا المجال ومست أكثر من 22 مؤسسة اقتصادية جزائرية من كلا القطاعين العام والخاص. وقد تبين من النتائج المستخلصة أنه لا يتم اللجوء بالشكل المناسب والسليم للممارسات ذات العلاقة لإدارة الموارد البشرية والتي تصب ضمن متطلبات تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات.

## - مقدمة:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات أحد المحاور الأساسية التي تشغل انتباه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن. كما أن التطبيق الميداني لهذه المسؤولية هو جزء لا يتجزأ من اهتمامات إدارة الموارد البشرية. وفي ظل ممارسة هذه المسؤولية، يقع على عاتق المؤسسات تحمل جملة من الأعباء اتجاه المجتمع الذي تنشط في وسطه وذلك بأن تلعب دورا بارزا في خلق مناصب عمل جديدة داخل منظمة الأعمال وتوفير الحماية بكافة أشكالها لصالح العمال وضمان التكوين والتدريب اللازمين لكل العمال بغرض الرفع من كفاءاتهم. كل هذه الأمور يترتب عليها أن يتحسن أداء الموارد البشرية مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة. وبهذه الطريقة تثبت منظمة الأعمال وتبرهن أمام كل أصحاب المصالح أنها تتبنى التصرفات المسؤولة اجتماعيا.

من خلال ما سبق تظهر إشكالية البحث والتي يمطن طرحها كما يلي:

إلى أي مدى تقوم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بتطبيق المسؤولية الاجتماعية في ممارستها لإدارة الموارد البشرية؟

تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- الإلمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية؛
- إبراز العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية من خلال الوقوف والتركيز على واقع بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في الجزائر.

ولتحقيق أهداف البحث، تم تقسيمه إلى جزئين أساسيين، يتضمن الجزء الأول الإطار النظري للدراسة وشمل كل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، مفهوم إدارة الموارد البشرية وعلاقة المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية، أما الجزء الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة والذي ركز على الواقع الجزائري لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية والتي لها صلة بالمسؤولية الاجتماعية.

## 1- الإطار النظري للدراسة:

## 1-1 - مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإطار الموجه والمحدد لجهودها في إطار التعامل مع محيطها، ومدى التزامها بتحقيق رغبات وحاجات أصحاب المصلحة المتعلقة بها (بسبع، دومة، و بودخدخ، 2019، صفحة 30). يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات العشرات من التعاريف صادرة من توجيهين في تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات. فالتوجه الأول وهو ما تتفق حوله التعاريف الأكاديمية. أما التوجه الثاني وهو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة من المنظمات والهيئات المحلية والدولية، وبطبيعة الحال إن معظمها مختلف باختلاف وجهات نظر من قام بتقديمها.

بالنسبة للتعاريف التي اقترحتها الأكاديميون الممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، فقد صدر للمنظر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات بحثاً سنة 2010 يؤكد فيه أنه لحد هذه السنة تم إحصاء أكثر من 37 تعريف أكاديمي قدم للمسؤولية الاجتماعية للشركات (CAROLL & SHABANA, 2010, p. 86). نبدأ بعرض التعاريف الأكاديمية ثم ننتقل بعدها بتقديم التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات ذات الشأن.

بالنسبة للتعاريف الأكاديمية، فقد كان أول من عرف المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الباحث بيتر دروكر (Peter DRUCKER) الذي اعتبرها بأنها "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه (CAROLL, 1999, p. 286) وقد عرفها بشكل غير مباشر الاقتصادي الليبرالي ميلتون فريدمان (Milton FRIEDMAN) سنة 1970 في مقال صدر بجريدة نيويورك تايمز على أنها "استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل (Friedman, 1970) ومن وجهة نظر أخرى والتي يعد من أبرز أنصارها ومؤيديها رجل الاقتصاد المعروف بول سامويلسن (Paul SAMUELSON) الذي يرى "أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا. كما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالارتباط المسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها. إذ أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمنظمة أرباحاً على المدى الطويل، ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح، كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير (DAVIS, 1973, p. 312) ويرى كيث دافيس (Keith DAVIS) المسؤولية الاجتماعية أنها "تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة (CAROLL, Corporate Social responsibility : evolution of a defitional construct, 1999, p. 272). أما وقد أعطى الباحث كارول (CAROLL) تعريفاً للمسؤولية الاجتماعية للشركات معتبراً إياها "ما يتوقعه المجتمع من المنظمات في النواحي الاقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والتقديرية (الغالبية و العامري، 2000، صفحة 216)". وأخيراً عرفها الأكاديمي الفرنسي المختص في مجالات علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة كريستيان برودهاق (Christian BRODHAG) على أنها "الأخذ بعين الاعتبار بصفة طوعية للاهتمامات الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسات أثناء أدائها لأنشطتهم التجارية وكذلك في علاقاتهم مع أصحاب المصالح. فالمسؤولية

الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول ولكن أيضا الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك ويكون بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات بين أصحاب المصالح (Brodhag, 2002, p. 02).

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

- تعريف الاتحاد الأوروبي (Commission Européenne) هي "الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات. وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال (Européennes, 2001, p. 07)". كما قدم تعريفا آخر مفاده أن "مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات يعني أن تقرر هذه الشركات طواعية بأن تكون طرفا فاعلا في المجتمع وذلك بأن تساهم في حماية والحفاظ على البيئة الطبيعية التي تنشط فيها وبأن تتحمل مسؤولياتها اتجاه عمالها وبصفة عامة اتجاه كل أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة الاقتصادية والذين قد يؤثرون في توفير المتطلبات التي تساهم في نجاحها (Européenne, 2011)".
  - تعريف المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات (ORSE): هي "تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة (Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE », Agence française de normalisation « AFNOR », 2003)".
  - تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة الاجتماعية: هي "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل (ريكوبير، 2004، الصفحات 27-29)".
- من دراسة التعاريف الأكاديمية للمسؤولية الاجتماعية للشركات يلاحظ أن الذي يميزها هو أنها حاولت كلها إعطاء إطار عام يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تستنبط منه توجهها، وتحدد على أساسها أهدافها الاستراتيجية التي تسمح لها بتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات. إن هذه الملاحظة سارية المفعول على كل التعاريف القديمة والحديثة. أما بالنسبة للتعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات، فيلاحظ أنه لا يوجد نقاط توافق بينها، أي أن كل واحد منها يركز على موضوع لم يتناوله تعريف آخر. كما أن معظمها يركز على مسألة الحد الأدنى وهو الذهاب إلى أبعد مما ترضه القوانين والتشريعات.
- ويمكن الإشارة إلى نقاط التوافق بينها على النحو التالي:
- إن القاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات المسائل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها قصد تحسين أثرها في المجتمع.

- يتفق الجميع على أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في تسييرها وفي إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح والغاية من ذلك هو إشباع رغباتهم وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تختلف عن الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة.
- المسؤولية الاجتماعية للشركات هي جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسات الاقتصادية. فهي تتجاوز مجرد الامتثال لشرط أو مطلب قانوني بحيث يتعين ويتحتم عليها أن تأخذ مزيداً من الخطوات لتحسين علاقاتها مع أصحاب المصالح.
- في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لا نكتفي بما ينص عليه القانون بل لابد من انتهاج مبادرات طوعية أخرى. ففي حقيقة الأمر التوقف عند تطبيق النصوص القانونية يعتبر مسؤولية اجتماعية في حدودها الدنيا لأن خرقها يضع المؤسسة أمام مساءلة قانونية، وكلما أرادت أن تكون ذات توجه اجتماعي كلما زادت مبادراتها الطوعية.

### 1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة الاقتصادية والأفراد الذين يعملون بها (كشواي، 2006، صفحة 12)". وتمثل هذه إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنظمات من خلال الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية.

ويتمثل الهدف الشامل لإدارة الموارد البشرية في تكوين مجموعة من القوى البشرية تتوفر فيها القدرة على العمل وتكون قوة دفع أساسية للمنظمة. ويرى أحد المختصين في إدارة الموارد البشرية أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في ما يلي (بربر، 1997، صفحة 12):

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
  - تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.
  - تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم مادياً ومعنوياً.
  - صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.
- المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المؤسسة الاقتصادية.

### 1-3- علاقة المسؤولية الاجتماعية للشركات بإدارة الموارد البشرية:

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

(KAROLEWICZ, 2005, p. 10). ويرى أحد المختصين أن "دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تطوير ممارسات تسمح للمنظمة بالتخلي بالمسؤولية الاجتماعية وقد حصرها في أربعة فئات، الأولى تخص الإجراءات التي تسمح باحترام حقوق الإنسان في العمل، والثانية تخص الإجراءات التي تسمح بتحسين ظروف ونوعية الحياة في العمل، والثالثة تخص الممارسات الحسنة اتجاه الأفراد وأما الرابعة فتخص التقليل من آثار عمليات إعادة الهيكلة على العمال (DUBRION, 2010, p. 01)". وقد قام أحد الباحثين البارزين في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات بإحصاء جملة الممارسات التي تسمح بالتخلي بالمسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي واقترح في ذلك ستة عشر ممارسة جمعها في أربعة فئات رئيسية (SAULQUIN, 2008, pp. 141-146):

- التوظيف: ويشمل القضاء على العنصرية وتهميش جميع أشكاله وإدماج الأفراد المنتمين إلى الأقليات وكذلك العدالة في الوصول إلى المناصب العليا بغض النظر عن الجنس أو العرق توزيع.
- الأجور وما يرتبط بها: تشمل تحقيق المساواة والعدالة في منح الأجور، كما تشمل منح المكافآت والعلاوات التي تسمح للأفراد بتحسين معيشتهم والرفع من مستواهم الاجتماعي.
- تنمية الموارد البشرية: يتم التركيز على إدماج المتضررين من مخططات إعادة الهيكلة الذين فقدوا مناصب شغلهم والتدريب الذي يحسن كفاءاتهم وحرية الممارسة النقابية ومنع تشغيل القصر.
- رؤية الإدارة العليا للموارد البشرية: تشمل كل من توفير المقومات التي تضمن بقاء المنظمة واستمرارية نشاطها وديمومتها مما يترتب عليه الحفاظ على مناصب الشغل الموجودة وخلق مناصب شغل جديدة كما تشمل أساليب وأنماط التسيير التي تقضي على ظاهرة ندرة بعض الكفاءات في المناصب الحساسة ويكون ذلك بتشجيع نقل الخبرات والمهارات.

ومن جملة الآراء ووجهات النظر التي تم عرضها أعلاه يتضح أن للتخلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات أثرا مباشرا على العنصر البشري من خلال الدور الذي يجب على إدارة الموارد البشرية. فمؤسسات الأعمال حتى وإن كان تعظيم الأرباح لصالح المساهمين يبقى هو هدفها الأسمى، إلا أنها مطالبة بخلق مناصب عمل جديدة والمحافظة على تلك الموجودة وتوفير الحماية للعمال في مجالات عديدة. كما أنها مطالبة بالاهتمام التكويني الذي يساعد في الرفع من مستوى الأفراد وتحسين كفاءتهم وأداءهم ذلك أنها في حاجة دائمة إلى الكفاءات البشرية المتخصصة.

وعليه، فإنه "أمام إدارة الموارد البشرية ثلاثة تحديات يجب رفعها، الأول يتمثل في تحفيز العمال وتحسين كفاءتهم. وينجم الثاني عن رفع التحدي الأول وهو أن تحقق المؤسسة رهان كسب ثقة عمالها. أما الثالث فهو أن يصبح العامل عنصرا يتحمل المسؤولية مثله باقي الأفراد. ويرفع هذه التحديات الثلاثة، فإن المنظمة تكون قد كسبت رهانا مهما من رهانات المسؤولية الاجتماعية للشركات وهو أن تحقق البعد الاجتماعي (العايب، 2014، صفحة 23)".

ومن كل ما سبق تفصيله، نخلص إلى أن العنصر البشري يعتبر مصدر ثروة للمؤسسة، حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كتحسين الظروف والتدريب وكذلك نظام للحوافز. فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل.

2- واقع بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة بالجزائر:

2-1- قاعدة البيانات المستعملة في دراسة الواقع الجزائري:

- تعتمد دراسة واقع علاقة المسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الجزائرية على جملة الأبحاث والدراسات التي تم إجراؤها في مؤسسات اقتصادية جزائرية ذات الصلة بالموضوع وهي:
- العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1، نوقشت يوم 08 مارس 2012؛
  - العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد 11، 2011؛
  - العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة - برج بوعرييج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 12، سنة 2012؛
  - العايب عبد الرحمان وبقة شريف، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-3 نوفمبر 2009؛
  - العايب عبد الرحمان وبقة الشريف، إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة - برج بوعرييج، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012؛
  - العايب عبد الرحمان وآخرون، الإسهام في تطبيق الممارسات الإدارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف، البرنامج الوطني للبحث في PNR، مخبر تنمية وإدارة الموارد البشرية - جامعة سطيف 2، 2013؛
  - العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع - حالة المجمع الصناعي للسكاكين والصنابير والبراغي BCR، مجلة تنمية الموارد البشرية، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، العدد 8، 2014.
- في عرضنا للواقع الجزائري، تم استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الأبحاث المذكورة والتي نرى فيها أنها تعكس بجد الواقع الجزائري وذلك لما تمثله المؤسسات المدروسة من خصائص تم تفصيلها في العنصر الموالي.

## 2-2- خصائص المؤسسات المدروسة:

يحتوي الجدول التالي على قائمة بالمؤسسات التي تناولتها الدراسات المذكورة سلفا:

جدول رقم (01): خصائص المؤسسات المدروسة

الرقم	اسم المؤسسة	التواجد الجغرافي	قطاع النشاط	الملكية
1	شركة عين الكبيرة لإنتاج الاسمنت	سطيف	صناعة الاسمنت	مؤسسة اقتصادية عمومية
2	مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان	قسنطينة	صناعة الاسمنت	مؤسسة اقتصادية عمومية
3	مؤسسة الاسمنت حجار السود	سكيكدة	صناعة الاسمنت	مؤسسة اقتصادية عمومية
4	مؤسسة الاسمنت عين توتة	باتنة	صناعة الاسمنت	مؤسسة اقتصادية عمومية
5	مؤسسة اسمنت - رايس حميدو	الجزائر	صناعة الاسمنت	مؤسسة اقتصادية عمومية
6	مؤسسة اسمنت المتيجة	البليدة	صناعة الاسمنت	مؤسسة اقتصادية عمومية
7	مؤسسة اسمنت سور الغزلان	البويرة	صناعة الاسمنت	مؤسسة اقتصادية عمومية
8	مؤسسة الاسمنت زهانة	معسكر	صناعة الاسمنت	مؤسسة اقتصادية عمومية
9	مؤسسة الاسمنت بني صاف	عين تموشنت	صناعة الاسمنت	مؤسسة اقتصادية عمومية
10	مؤسسة اسمنت معسكر	سعيدة	صناعة الاسمنت	مؤسسة اقتصادية عمومية
11	المؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)	الشلف	صناعة الاسمنت	مؤسسة اقتصادية عمومية
12	المجمع الصناعي للسكاكين	سطيف، برج	الصناعات	مؤسسة اقتصادية عمومية

	الميكانيكية	منال، غليزان	والصنابير والبراغي (BCR)	
مؤسسة اقتصادية عمومية	الصناعات السيلولوزية	برج بوعريريج	مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة (EMBAG)	13
مؤسسة خاصة	الصناعات الغذائية	سطيف	مؤسسة البرهان لصناعة البسكويت	14
مؤسسة خاصة	الصناعات الغذائية	سطيف	مؤسسة بسكويت الوفاق	15
مؤسسة خاصة	الصناعات الغذائية	سطيف	مؤسسة سميد التل	16
مؤسسة اقتصادية عمومية	الصناعات الغذائية	سطيف	مؤسسة مطاحن الهضاب العليا للسميد ومشتقاته	17
مؤسسة خاصة	الصناعات الغذائية	سطيف	مؤسسة سباك (SPAC) للسميد ومشتقاته	18
مؤسسة خاصة	الصناعات الغذائية	سطيف	مؤسسة (SBC) للمشروبات غير الكحولية	19
مؤسسة خاصة	الصناعات الغذائية	سطيف	مؤسسة مامي للمشروبات غير الكحولية	20
مؤسسة خاصة	الصناعات الغذائية	سطيف	مؤسسة (MGB) روايال للمشروبات غير الكحولية	21
مؤسسة خاصة	الصناعات الغذائية	سطيف	مؤسسة المشروبات الشرقية صرموك	22

المصدر: من إعداد الباحثين

- إن ما يميز المؤسسات المدروسة ما يلي:
- تواجدها الجغرافي يكاد يغطي كامل التراب الوطني.
  - تشمل أهم قطاعات النشاط الاقتصادي.
  - تمثل كلا من القطاع العام والقطاع الخاص.
  - تسمح بتوظيف عدد معتبر من اليد العاملة، مما يجعلها أكثر اهتماما بمواردها البشرية.

كل هذه الخصائص تجعل من نتائج الدراسة أكثر تعبيراً عن واقع اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمواردها البشرية في ظل تحليها بمسؤوليتها الاجتماعية.

### 2-3- ممارسات الموارد البشرية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية:

يعتبر البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في الوقت الراهن المحور الرئيسي لهذا المفهوم. وفي تطبيقه على أرض الواقع فهو جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، ففي تحقيق البعد الاجتماعي تتحمل إدارة الموارد البشرية كل الأعباء التي تقع على عاتق المؤسسة الاقتصادية اتجاه المجتمع. وباعتبار أن العنصر البشري مصدر ثروة للمؤسسة، وأن مصلحته مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة، التكوين والتدريب، وكذلك نظام للحوافز. فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل. وانطلاقاً من هذا، فإن الدراسة الميدانية علاقة المسؤولية الاجتماعية للشركات بإدارة الموارد البشرية في الجزائر من خلال التركيز على الممارسات التالية:

- الصحة والأمن والسلامة المهنية؛
- التدريب والتكوين؛
- التحفيز؛
- الاتصالات الداخلية.

#### • الصحة والأمن والسلامة المهنية

لقد بينت الدراسات أن بعضاً من المؤسسات المدروسة تقوم بالانتهاج، وبصفة طوعية، سياسات واضحة في مجال تحسين ظروف العمل خاصة الصحة والسلامة المهنية. وتتمثل هذه المؤسسات في:

- شركة عين الكبيرة لإنتاج الاسمنت؛
- مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان؛
- مؤسسة الاسمنت حجار السود؛
- مؤسسة الاسمنت عين توتة؛
- مؤسسة اسمنت سور الغزلان؛
- مؤسسة الاسمنت زهانة؛
- مؤسسة الاسمنت بني صاف؛
- المؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)؛
- المجمع الصناعي للسكاكين والصنابير والبراغي (BCR)؛
- مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة (EMBAG).

وما يعكس هذا الاهتمام هو إقدام الشركات المذكورة على وضع أنظمة للصحة والسلامة المهنية مطابقة للمواصفة القياسية OHSAS 18001 إصدار 2007.

لكن بالرغم من ذلك تبقى جوانب القصور فيما يتعلق هذه الممارسة هو عدم اعتبار كل المؤسسات الصحة والسلامة المهنية أحد الانشغالات التي يجب مراعاتها عند وضع استراتيجية المؤسسة، حيث أن عدد معتبر من

المؤسسات محل الدراسة لا تعتبر وضع نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية رهان راجح بالنسبة لها بالرغم من الإيجابيات التي يقدمها وأهمها أنه من شأنه أن يقلل ويخفض من حدة وتكرار وقوع الحوادث والأمراض المهنية الناتجة عن العمل. كما أن نظام الصحة والسلامة المهنية يساعد في حل مشكل أساسي يتعلق على مستوى مؤسسات صناعة الاسمنت والمتعلق بالانبعاثات والتسربات التي كانت تطلقها مداخن المؤسسة في كل الأوقات. وخير مثال على ذلك شركة صناعة الاسمنت لعين الكبيرة التي قامت بالاستثمار في نوع جديد من المصافي سنة 2006 والتي بواسطتها أصبح العمال ينعمون بظروف عمل جد مريحة مما حفزهم على رفع مردوديتهم وكان ذلك في صالح المؤسسة. ومن جهة أخرى، يلاحظ أن المؤسسات التابعة لقطاع الصناعات الغذائية في مجملها والتي تمتاز بانتمائها إلى القطاع الخاص لا تولي نفس الأهمية لأنظمة الصحة والسلامة المهنية بالرغم من أن طبيعة النشاط تتميز بالخطورة العالية وبظروف العمل المادية غير الملائمة. وقد تبرر الكثير من المؤسسات المدروسة والتي لم تقدم على وضع نظام الصحة والسلامة المهنية ذلك بأنه توجد قوانين وتشريعات تضمن حقوق العمال حيث أنها تجبر المؤسسات على ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعمال وضرورة وجود طب العمل وتكفل هذه القوانين أيضا حق العامل في الحصول على العطل المدفوعة الأجر وهي أيضا تحدد مدة العمل القانونية.

#### • التدريب والتكوين

يعتبر كل من التدريب والتكوين من أهم أوجه ممارسات الموارد البشرية، وذلك بخصوص ما توفره المؤسسات من إمكانيات تدريب لمختلف الفئات العمالية سواء لتحسين مؤهلاتهم أو تحسيسهم بأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات والمسؤولية الاجتماعية، وارتباط ذلك من تخصيص لميزانية خاصة وإجراء تقييم للعملية. وفي تطبيقهما على أرض الواقع نجد أن المؤسسات المدروسة سواء كانت عمومية أو خاصة تولي أهمية كبيرة لكل من التدريب والتكوين. ويتجلى ذلك من خلال إعطاء أغلب المؤسسات الاقتصادية المدروسة في إدارتها لعلاقتها مع عمالها الاهتمام الكافي لمجال الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية وذلك من خلال الاعتماد على مخططات تكوين وتدريب تتماشى والاحتياجات الحقيقية للأفراد والمؤسسة في آن واحد. وكمثال عن ممارسات التدريب والتكوين، نجد أن عمال شركة عين الكبيرة للإسمنت والذين يصل عددهم إلى 384 عاملا، يستفيدون من دورات تكوينية داخل المؤسسة في شكل ملتقيات أو في مركز التكوين التابع لمجمع الاسمنت الجزائري (GICA)، وهذا من أجل تحسين الأداء والرسكلة والترقية إلى مناصب أعلى رتبة. فخلال سنتي 2010 و2011 أنفقت المؤسسة ما يزيد عن 11.077 ألف دج و82.753 ألف دج على التوالي في دورات تكوينية لفائدة العمال في مختلف المستويات. وهو نفس الأمر الذي تقوم به مؤسسات الصناعات الغذائية بخصوص مدى أخذهم بعين الاعتبار للاحتياجات الخاصة بالتكوين والمرتبطة أساسا بالمؤهلات الحالية وإدارة المسار الوظيفي والحاجة إلى الترقية الداخلية.

#### • التحفيز

يعتبر التحفيز من أهم ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة بتبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العمومية، حيث نميز عدة أوجه لهذه الممارسة على مستوى المؤسسات محل الدراسة أهمها الاعتماد المؤسسات التابعة لقطاع صناعة الاسمنت بالاعتماد على نظام تحفيزي من أجل إرضاء العاملين بها، في مختلف المستويات، عن طريق تفويض المسؤولية وتنمية روح المبادرة والاهتمام بحالتهم الصحية وتشجيعهم على ممارسة النشاطات الرياضية المختلفة وإجراء دورات في كرة القدم في المناسبات الوطنية. وهو الأمر نفسه لدى الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة ببرج بوعريريج في هذا المجال التي تعمل جاهدة على تحقيق المساواة في حساب الأجور والحوافز من خلال بنود الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

إلا أن الملاحظ في هذا المجال بالنسبة للمؤسسات الخاصة والتي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية أن هذا العنصر يكاد يكون منعدما، أين نجد أن عنصر التحفيز ينحصر في نظام الأجور والتعويضات دون غيره من المجالات التي من شأنها أن تجعل من العنصر البشري يتمتع بانتمائهم للمؤسسة محافظا على ديمومة علاقته بالمؤسسة التي يشتغل فيها.

#### • الاتصال

يرتبط الاهتمام بالموارد البشرية بالدور الذي توليه المؤسسات للحوار والتشاور خاصة مع ممثلي العمال من لجنة مساهمة أو نقابة نقاديا لظهور صراعات اجتماعية قد تعود بنتائج سلبية وخيمة على الأداء العام للمؤسسات. ففي هذا المجال بينت الدراسات أن المؤسسات الاقتصادية العمومية تقوم بالانتهاج وبصفة طوعية، سياسات واضحة في مجال تحسين ظروف الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين وكذا تحديد سياسات ملائمة لإدارة الموارد البشرية. كذلك اعتبار الموارد البشرية ذات وزن استراتيجي هام داخل المؤسسة من خلال الاعتماد على قنوات للحوار مع العمال خدمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والسهر على إشباع رغبات العمال خدمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. كما بينت الدراسات أيضا وجود اتصال فعال بين الإدارة والعمال، بحيث من خلاله يتم إعلام العمال بكل القرارات الاستراتيجية التي تمس مصير ومستقبل المؤسسة وكذا مراعاة مصالح العمال عند الدخول معهم في مفاوضات حول محتويات الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، حيث يتم ربط قنوات الاتصال الفعال مع العمال بواسطة هيئات تمثل العمال. غير أن ما تقوم به المؤسسات هو عبارة عن متطلبات قانونية مجبرة على الالتزام بها أكثر من كونها إحدى القيم الأخلاقية التي يجب أن تتطلى بها.

لكن إذا ما رجعنا إلى قطاع الصناعات الغذائية والتي هي من القطاع الخاص، فإننا نجد أن الدراسات تشير إلى ضعف العملية الاتصالية على مستوى بعض المؤسسات واللجوء إلى استعمال اتصالات واضحة ومفهومة من جانب مختلف الأفراد العاملين نتيجة لاستعمال دعائم اتصال ملائمة. والعنصر المهم الغائب في هذه العملية لدى هذه الفئة من المؤسسات هو مسألة إعلام العمال بنتائج الأداء والأرباح المحققة. فبقدر ما توليه المؤسسات من أهمية لهذا العنصر بقدر ما يرفع من الشعور بانتمائهم وتحفيزهم.

#### - خاتمة:

لقد تبين من خلال دراسة وتحليل الواقع الجزائري في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية أنه بالرغم من الاهتمام بالتدريب وتوفير ظروف العمل المناسبة ووجود آليات تسمح بتوفير الحماية

الاجتماعية للأفراد ووجود هيئات تمثل العمال، إلا أن هذا لم تأتى نتيجة لانتهاج المؤسسة لسياسات رسمية معن عنها للمسؤولية الاجتماعية للشركات، بل إن هذه الأمور نصت عليها قوانين وتشريعات العمل في الجزائر. وكما هو معلوم، فإن هذه الأخيرة لا تركز إلا على الحد الأدنى الواجب توفره واحترامه من طرف المؤسسة. وعليه، وجب التفكير في سياسات إدارية أخرى تساعد في التحسين من الدور المجتمعي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي يوجد فيها التركيز المكثف والسليم على العنصر البشري. ولعل اللجوء إلى وضع الأنظمة الإدارية المختلفة كنظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية ونظام الصحة والسلامة المهنية من شأنه أن يرفع في مستويات الإشباع للموارد البشرية مما ينعكس إيجابا على الأداء الكلي للمؤسسة.

- قائمة المصادر والمراجع:

- 1- Brodhag, C. (2002). **Le développement durable**. Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy) (p. 02). France: Mulhouse.
- 2- CALISTI, B., & KAROLEWICZ, F. (2005). **RH et développement durable : une autre vision de la performance**. Paris, France: Editions d'Organisation.
- 3- CAROLL, A. B. (1999). **Corporate Social responsibility : evolution of a defitional construct**. *Business Society*, 38(03), 286.
- 4- CAROLL, A. B., & SHABANA, K. M. (2010). **The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice**. *International journal of Management review*, 86.
- 5- DAVIS, K. (1973). **The case for and against business assumption of responsibilities**. *The academy of management Journal*, 16(02), 312.
- 6- DUBRION, B. (2010). **questionner le développement de la gestion des ressources humaines dite « responsable » : une interprétation à la lumière du Old Institutionalism**. XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010, (p. 01). Saint – Malo, France.
- 7- **Européenne, U.** (2011, 11 09). Récupéré sur [www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/socdial/csr/csr\\_index.htm](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_index.htm)
- 8- Européennes, C. d. (2001). **promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises**. Bruxelles, Belgique: livret vert.
- 9- Friedman, M. (1970). **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**. *The New York Times Magazine*.
- 10- **Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE »**, Agence française de normalisation « AFNOR ». (2003). *Développement durable et entreprises*. France: AFNOR.
- 11- SAULQUIN, J. Y. (2008). **la responsabilité des entreprises face aux enjeux sociaux, dans le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises sous la direction de Dominique WOLFF et Fabrice MALEON**. France: Editions Lavoisier.
- 12- باري كشواي. (2006). **إدارة الموارد البشرية**. عمان، الأردن: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 13- بسبع, ع. ا., دومة, ع. ط & بوجدخ, ك. (2019). **الاستدامة البيئية للمؤسسة الصناعية**. مجلة النمو الاقتصادي والمقالاتية, 04(02), 29-42. Consulté le 12 21, 2020, sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122715>
- 14- روبنز ريكوبير. (2004). **كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة**. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، (الصفحات 27-29). جنيف، سويسرا.
- 15- ظاهر محسن منصور الغالي، و صالح مهدي محسن العامري. (2000). **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**. فعاليات المؤتمر السنوي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، (صفحة 216).
- 16- عبد الرحمن العايب. (2014). **مساهمة إدماج متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع - حالة المجمع الصناعي للسكاكين والصنابير والبراغي BCR**. مجلة تنمية الموارد البشرية(8)، 23.
- 17- كامل بربير. (1997). **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**. بيروت، لبنان: المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.