

وضعية وظيفة الموارد البشرية تجاه المسؤولية الاجتماعية

-دراسة حالة شركة الخزف الصحي (الميلية)-

Position of human resource function towards Social Responsibility -Case study of Sanitary Ceramic Corporation (El-Milia)-

فيصل كريد^{1*}، محمد التهامي طواهر²¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)² جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2019/12/30 ؛ تاريخ القبول : 2020/06/10 ؛ تاريخ النشر : 2020/06/25

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم الخصائص التي تميز وظيفة الموارد البشرية عند تبني المؤسسة لمقاربة المسؤولية الاجتماعية، مع محاولة الوقوف على وضعية هذه الوظيفة، على مستوى إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية، تجاه هذه المقاربة. لتحقيق هذا الغرض، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق دراسة أهم العناصر المرتبطة بمقاربة المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بوظيفة الموارد البشرية على المستوى النظري ثم إسقاط هذه العناصر على الجانب التطبيقي بالتركيز على كل من التوظيف، التكوين، التقييم والتعويضات، والصحة والسلامة في مكان العمل. خلصنا في الأخير إلى أن وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة تتقلب عموما بين توجيهين للمسؤولية الاجتماعية: إستراتيجية ضمنية، لا يتجاوز عندها الأداء الجانب الإجباري المحدد وفق القانون، وإستراتيجية صريحة، تترجم من خلال مجموعة من الممارسات بصفة طوعية، وفي بعض الأحيان تعتبر غير مسؤولة. إن هذه الوضعية المتقلبة تؤثر سلبا في بعض الأحيان على الأداء المالي للمؤسسة، لذلك حاولنا تقديم بعض التوصيات التي قد تساعد على تحسين واقعها، كاعتماد مخطط تكوين على المدى المتوسط أو الطويل لتفادي دفع الرسوم المرتبطة بالتكوين المستمر، وتحسين ظروف العمل لخفض الحوادث المهنية ومعدلات التغيب التي يترتب عنها ارتفاع محسوس في نسب الخسارة في الإنتاج.

الكلمات المفتاح : وظيفة الموارد البشرية ؛ مسؤولية اجتماعية للمؤسسة ؛ تقييم المسؤولية الاجتماعية ؛ إستراتيجية ضمنية ؛ إستراتيجية صريحة.
تصنيف JEL : M14 ؛ M42 ؛ M51 ؛ M52 ؛ M53.

Abstract: This study aims both to determine the most important features that characterize human resource function (HRF) when the company adopts corporate social responsibility (CSR), and clarify the position of HRF towards CSR in an Algerian public firm. In order to achieve this objective, we have pursued the descriptive and analytical method, by studying the most relevant components of the theoretical side as a first step, then treating them empirically in a case study, in which we have focused on four topics: hiring, training, assessment and rewards, and occupational health and safety. Finally, we found that the HRF in the studied corporation generally swings between two orientations: implicit strategy, wherein the performance is incarnated in the legal framework, and explicit strategy, with voluntary practices, and sometimes it is considered irresponsible. This fluctuated situation impacts in some cases the financial performance of the company. In attempting to improve company's status quo, we have suggested a set of recommendations; as putting in place a training plan in the medium or long term to avoid paying taxes due to the continued training, and improving health and safety to decrease work accidents and absenteeism rates that both engender increasing loss of production.

Keywords: Human resource function ; CSR ; CSR Evaluation ; implicit strategy ; explicit strategy.

JEL Classification Codes : M14; M42; M51; M52; M53.

* Corresponding author, e-mail: krid.fayssal@univ-alger3.dz

I- تهيد :

إن ضمان استمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية معينة يرتبط أساسا بمدى قدرتها على التكيف مع الفرص والتهديدات التي تميز هذه البيئة، لذلك كانت الدراسات في حقل التسيير تركز عموما على علاقة المؤسسة بمنافسيها والاستراتيجيات التي تتبناها لحيازة حصة سوقية أكبر وتعظيم قدرتها على خلق القيمة المالية، لكن مع تعقد علاقة المؤسسة مع مختلف الأطراف الذين تتفاعل معهم سواء من المنظور الخارجي (الحكومات، الموردون، الزبائن، المنافسون، الجمعيات المختلفة... إلخ) أو المنظور الداخلي (الموارد البشرية، المساهمون، المديرون... إلخ)، اتسع مفهوم هذه البيئة لتصبح عبارة عن المجتمع ككل بمختلف مكوناته، لتتسع في المقابل مسؤولية المؤسسة وتتسع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

لمعالجة هذه النقطة النوعية في حقل التسيير، برزت مقارنة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمنهج يتم على أساسه تحليل علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلة المكونة لهذا المجتمع ومدى قدرتها على التوفيق بين أهدافها ومختلف تطلعاتهم.

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست بمعزل عن هذه المقاربة، كونها تنشط ضمن مجتمع له خصوصياته وأطره القانونية التي تسيير العلاقات بينها وبين الأطراف المكونة له. باعتبار المورد البشري أحد أهم هذه الأطراف وكون المؤسسة تتفاعل مع هذا الأخير عن طريق وظيفة الموارد البشرية، سنحاول في هذا المقال القيام بدراسة ميدانية لإستراتيجية وظيفة الموارد البشرية على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية العمومية، شركة الخزف الصحي- الميليلة - ضمن مقارنة المسؤولية الاجتماعية. من خلال ما سبق تبرز الإشكالية التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عنها:

كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تكون مسؤولة اجتماعيا ؟

تندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية المكملّة، والتي يمكن أن نردها فيما يلي:

- ما هي أهم المحطات والمقاربات التي على أساسها تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ؟

- كيف يمكن تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ؟

- فيم تكمن التغيرات والامتدادات التي تميز وظيفة الموارد البشرية عند تبني المؤسسة لمقاربة المسؤولية الاجتماعية ؟

بناء على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية السابقة، تطرح هذه الدراسة الفرضيتين التاليتين:

- المسؤولية الاجتماعية عبارة عن أداء يمكن قياسه وتقييمه؛

- تحتوي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة على مجموعة من الممارسات المعبرة عن تبني مقارنة مسؤولية اجتماعيا.

قليلة هي الدراسات التي حاولت تبيان العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية، مع ذلك يمكن الإشارة إلى بعض

منها فيما يلي:

1. دراسة (Coulon 2006)، والتي حاول من خلالها الباحث إحصاء ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن تبني مقارنة المسؤولية الاجتماعية، وذلك بشكل وصفي، اعتمادا على أداة الاستبيان، وعن طريق دراسة عينة تتكون من عدد معتبر من مسيري إدارة الموارد البشرية ضمن مجموعة من الشركات الفرنسية والبالغ عددهم 106. خلص الباحث إلى أن هذه الشركات تتبنى بعض الممارسات التي تتجاوز الإطار القانوني، إلا أن هذه الدراسة أغفلت الجوانب المرتبطة بالأداء، والذي يعبر عن حجر الزاوية في مقارنة المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما سنحاول الإشارة إليه ضمن هذه الدراسة (على الرغم من صعوبة الحصول على المعلومات على مستوى المؤسسة محل الدراسة).

2. دراسة ضيافي (2010)، حيث حاولت الباحثة قياس مدى التزام إدارة الموارد البشرية (اقتصرت على وظيفة: التوظيف، التكوين، ظروف العمل، نظام الأجور والمكافآت، والخدمات الاجتماعية). بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية وذلك من خلال توزيع استمارة استبيان على عينة مكونة من 319 فرد على مستوى مؤسسة CHIALI Tube بتيارت. توصلت الباحثة إلى أن هناك بعض المؤشرات الإيجابية لتبني مقارنة المسؤولية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، إلا أن الدراسة لم تفصل بين المستوى الإيجابي والمستوى الطوعي لهذه المقاربة، الشيء الذي أدى في بعض الأحيان إلى صعوبة تقييم وتصنيف الممارسات، فثارة تتموقع الدراسة ضمن مقارنة أخلاقيات الأعمال، وثارة تركز الجوانب القانونية فحسب، وهذا ما سنحاول اجتناؤه ضمن هذا المقال.

3. دراسة (Jamali et al 2014)، والتي حاول الباحثون من خلالها بناء إطار (نموذج) نظري لتحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية مسؤولية اجتماعيا، باعتماد تصنيف Ulrich لأدوار إدارة الموارد البشرية (شريك استراتيجي، عون تغيير، خبير إداري، وفرد مدافع). قدمت هذه الدراسة إطار متميز للتحليل، إلا أنها اعتنت فقط بالمؤسسات التي تكون فيها إستراتيجية المسؤولية

الاجتماعية صريحة أو كسيرة، ولا تأخذ بعين الاعتبار المؤسسات التي تكون فيها إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية متبناة بصفة جزئية.

1.I-المسؤولية الاجتماعية: مفهوم مرن يتغير عبر الزمن

1.1.I-المرجعية الدينية للمسؤولية الاجتماعية

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يرجع في الأصل إلى الممارسات ذات الطابع الخيري لرجال الأعمال التي سادت أواخر القرن 19 أو ما يعرف بتيار فعل الخير *the philanthropy*. حيث ترجم هذا الأخير عن طريق مجموعة من المبادرات الخيرية لأصحاب الصناعات الكبرى⁴. ففي هذه الحقبة، أعتبر *Andrew Carnegie* صاحب مؤسسة *Carnegie Steel* لصنع الفولاذ من بين الرواد الكبار لهذا التيار، وذلك عن طريق إنشائه لمجموعة كبيرة من المكتبات العمومية ذات الطابع الخيري موزعة في مختلف أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية⁵. أعمال *George Pullman*، صاحب مؤسسة *PPC-CO* المتخصصة في صناعة عربات السكك الحديدية، تدرج أيضا ضمن هذا السياق، ففي سنة 1880 عمل على إنشاء *Pullman city* في *Illinois*، وهي عبارة عن مدينة خيرية موجهة لعمل هذه المؤسسة. على غرار كل من *Carnegie* و *Pullman*، تعتبر الأعمال الخيرية التي قام بها *John D. Rockefeller*، صاحب شركة *Standard Oil* التي تنشط في قطاع الحروقات جديرة بالذكر، وذلك من خلال مساهمته في تأسيس جامعة *Chicago*، تأسيس معهد *Rockefeller* للأبحاث الطبية ومؤسسة *Rockefeller* لدعم التقدم العلمي في مختلف أنحاء العالم⁶.

إن الممارسات الخيرية لرجال الأعمال ذات الأصول الدينية للكنيسة البروتستانتية التي سادت في أواخر القرن 19، تنبع من ذلك الشعور بضرورة رد الجميل، حيث يعتبر رجل الأعمال الأمريكي نفسه مدينا تجاه المجتمع نتيجة للثروة التي يحصلها ضمن هذا الأخير⁷.

2.1.I-المسؤولية الاجتماعية كمقاربة تسيير

كنتيجة لأزمة الكساد الكبير في سنة 1929، فقد معظم رجال الأعمال في تلك الفترة مصداقيتهم أمام المواطنين الأمريكيين، مما أدى إلى تراجع الخطابات التي لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث أدت تداعيات الأزمة أيضا بالرئيس *Franklin D. Roosevelt* إلى القيام بمجموعة من الإصلاحات - *the New Deal* - وذلك سنة 1934، بهدف تعزيز رقابة الحكومة الأمريكية على المؤسسات الكبرى والحد من نفوذ رجال الأعمال في الحياة السياسية والاقتصادية⁸.

بعد الحرب العالمية الثانية، حاول رجال الأعمال الأمريكيون تحسين سمعتهم أمام المجتمع عن طريق المبادرات الطوعية، مع عودة ظهور الخطابات التي تتناول موضوع المسؤولية الاجتماعية. شهدت هذه الفترة العديد من المؤلفات بهذا الصدد، حيث تعتبر هذه الأخيرة، المرحلة الانتقالية للمسؤولية الاجتماعية من حقل الأعمال إلى الحقل الأكاديمي⁹؛ ففي سنة 1953، وتحت رعاية محافظة الكنيسة والحياة الاقتصادية، صدر كتاب *Howard R. Bowen* كأول مرجع في حقل المسؤولية الاجتماعية، بعنوان: "المسؤوليات الاجتماعية لرجال الأعمال" *Social Responsibilities of the Businessman* حيث عرف المسؤولية الاجتماعية ضمن هذا الأخير على أنها "التزام رجال الأعمال باتخاذ مختلف القرارات وإتباع السلوك والسياسات التي تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع"¹⁰. من خلال هذا الكتاب حاول *Bowen* تبين الدور الذي يمكن أن تلعبه مقاربة المسؤولية الاجتماعية في التعامل مع آليات عمل الاقتصاد الأمريكي في هذه المرحلة، حيث تموضع بين التيار الاشتراكي والتيار الليبرالي، أو ما يعرف بالاقتصاد المختلط *mixed economy*، ففي حالة عدم أخذ رجال الأعمال المصلحة العامة للمجتمع بعين الاعتبار، سيؤدي ذلك إلى سن تشريعات جديدة، وفرض رقابة وإصلاحات تحد من حرية النشاط الاقتصادي¹¹.

بحلول سنة 1960، شهد الحقل الأكاديمي بعض الأعمال التي حاولت ضبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أشار *(Davis, 1960)* إلى أن "المسؤولية الاجتماعية تتعلق أساسا بسلوك وقرارات رجال الأعمال التي تتجاوز الاعتبار المالي والتقني"¹². أعمال *Clarence C. Walton* سنة 1967 تدرج أيضا ضمن هذا التوجه، حيث أكد أن "المسؤولية الاجتماعية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة العليا والمكلفين بتسيير العلاقات مع مختلف الأطراف الذين تتفاعل معهم المؤسسة ضمن مجتمع معين وتسعى إلى تحقيق أهدافهم"¹³. في هذه المرحلة تمت بلورة مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أساس البحوث الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية.

3.1.I-اندماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمفهوم التنمية المستدامة

مع بداية الثمانينات، تم إعادة تحديث مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وذلك على إثر بعض الأبحاث الجامعية، خاصة نظرية أصحاب المصالح لـ *Edward Freeman* والمنظمات الدولية، قبل أن يتم عزل هذا الأخير عن الجوانب الدينية¹⁴. في هذه المرحلة بدأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتعرض للعلمنة بصفة تدريجية حتى اندرج ضمن مفهوم التنمية المستدامة في تقرير *Brundtland* سنة 1987 الصادر

عن المجلس العالمي للبيئة والتنمية CMED، حيث أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية يرتبط بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة؛ البعد البيئي، الاقتصادي والاجتماعي¹⁵. خلال سنوات 1990، أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبارة عن "إرساء مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة"¹⁶، أي أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يصبح مقتصرًا على سلوك رجال الأعمال، وإنما أصبح متعلقًا بالمؤسسة ككيان. بحلول سنة 2001، عمل المجلس الأوروبي على نشر "الكتاب الأخضر" The Green Paper كأول نص رسمي ضمن المقاربة الأوروبية. حسب هذا المنشور، تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كما يلي: "عبارة عن عملية الدمج الطوعية من طرف المؤسسات للاعتبارات الاجتماعية والإيكولوجية ضمن أنشطتها التجارية وعلاقاتها مع مختلف أصحاب المصالح سواء داخل المؤسسة أو خارجها (المساهمون، الزبائن، الموارد البشرية، الموردون، الشركاء... الخ)، وهذا بعد الإيفاء بمختلف الالتزامات القانونية المعمول بها والاستثمار في الرأس المال البشري والبيئة"¹⁷.

يعتبر تعريف المجلس الأوروبي الأكثر شيوعًا وتبنيًا عند الكثير من المؤلفين (Attarça، Feron، Capron، Igalens، Rodrigues، Branco، Jacquot)، حيث اتخذ هذا التعريف الطابع النمطي على المستوى الأوروبي وأصبح مرجعًا على المستوى العالمي¹⁸. نظرًا لأهمية، حداثة، وشيوع التعريف السابق، يمكن اعتماده كمرجع ضمن هذه الدراسة وأيضًا لاحتوائه على مجموعة من الخصائص التي يمكن حصرها فيما يلي:

– محافظة هذا الأخير على خاصية الطوعية للمسؤولية الاجتماعية وأنها تتجاوز الالتزام القانوني للمؤسسة؛

– إدخاله للأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة وأخذ بعين الاعتبار لتطلعات أصحاب المصالح.

2.I-المسؤولية الاجتماعية: المقاربات النظرية وإمكانية التقييم

تمت معالجة موضوع المسؤولية الاجتماعية على أساس ثلاث مقاربات أساسية: المقاربة الأخلاقية Ethique، المقاربة التعاقدية Contractuelle، والمقاربة النفعية Utilitaire. سنتطرق بإيجاز إلى كل مقاربة على حدة، مع محاولة الوقوف على أهم المفاهيم التي تميز كلا منها.

1.2.I-المقاربة الأخلاقية

حسب هذه المقاربة فإن أي نشاط تقوم به المؤسسة يمكن تقييمه من الناحية الأخلاقية، وذلك بمنح المؤسسة صفة الشخص المعنوي القادر على التمييز بين ما هو صواب وما هو خطأ، وبالتالي فإن المؤسسة مطالبة بأداء واجبها الأخلاقي المتمثل في التصرف بصفة مسؤولة اجتماعيًا¹⁹، لذلك تعمل المؤسسات على تطوير بعض الأدوات في سبيل تهذيب أخلاق الأفراد العاملين بها من أجل الإيفاء بمسؤوليتها الأخلاقية كصياغة مدونات قواعد السلوك code de conduite والمواثيق الأخلاقية التي تتماشى مع قيم المجتمع الذي تنشط فيه²⁰. إن منح المقاربة الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية صفة الشخص المعنوي للمؤسسة، تعبر عن ذلك الدمج بين أخلاقيات المسير وتصرفات هذه الأخيرة (أعمال كل من Walton، Bowen، Davis وتدرج ضمن هذا التوجه)، الشيء الذي يحذ من تبني هذه المقاربة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة. مع ذلك، إن البعد الأخلاقي للمسير يعتبر ذو دلالة قوية جدًا عند تبني مقاربة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة²¹.

2.2.I-المقاربة التعاقدية

حسب هذه المقاربة، توجد علاقة تبادلية بين كل من المؤسسة والمجتمع، فكل منهما يرتبط بالآخر عن طريق مجموعة من العلاقات التي لا تتخذ فقط الطابع التجاري، وذلك في شكل عقد اجتماعي يسمح للمجتمع بممارسة رقابة اجتماعية على المؤسسات مع إمكانية معاقبة التي لا تلتزم منها بهذا العقد عن طريق: تشريعات ذات طابع بيئي، مقاطعة... الخ²². ضمن هذه المقاربة، تعتبر أعمال Archie B. Carroll الأبرز، وذلك من خلال تحديده لأربع مستويات للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أو ما يعرف بمرم المسؤولية الاجتماعية، انطلاقًا من: مسؤولية اقتصادية، تمثل المستوى الأول الذي تدرج فوقه المسؤوليات المتبقية (القانونية، الأخلاقية والخيرة)؛ تتعلق بتحقيق الربح من طرف المؤسسة، المسؤولية القانونية، وهي المستوى الثاني للهرم؛ يقيم عنده مدى خضوع المؤسسة للقانون واحترامها للقواعد المعدة من طرف المجتمع، أما المستوى الثالث والرابع؛ فيعبران عن المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرة على الترتيب، حيث يعبر الأول عن مدى قيام المؤسسة بما هو صواب واجتناب ما هو خطأ (المقاربة الأخلاقية) أما الثاني فيبين مدى مشاركة المؤسسة في تنمية موارد المجتمع وتحسين المستوى المعيشي²³. يعبر Carroll عن المستويات السابقة من خلال الشكل الموالي:

1.4.2.I-المقاربة الأنجلوسكسونية

تعتبر هذه المقاربة الأقدم من حيث النشأة، حيث ترتبط أساسا بالجوانب الأخلاقية والدينية. عملت الوكالات الأولى للتقييم غير المالي على وضع معايير لإقصاء (أي الحصول على نقاط رديئة) "مؤسسات الخطيئة" sin stock، التي لا تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية عن مزاولة أنشطتها، حيث تعتبر وكالة التقييم غير المالية البريطانية EIRIS أحد أول أوجه هذه الوكالات (سنة 1983). تعرف هذه المقاربة حاليا باسم الفحص السلبي negative screening، حيث يتم إقصاء المؤسسات التي تحقق نسبة معينة من رقم الأعمال عن طريق ممارسة أنشطة تعتبر مضرّة بالنسبة للمجتمع (التبغ، الكحول... إلخ)، أو لأسباب تتعلق بالبيئة، كالمنتجات المحتوية على عناصر معدلة جينيا OGM، الأنشطة ذات الآثار النووية... إلخ³¹. يعتبر نموذج وكالة التقييم الأمريكية KLD من بين النماذج الأكثر شهرة ضمن هذه المقاربة، فمثلا يتم حسب هذا النموذج إقصاء المؤسسات التي تحقق أكبر من 2 % من رقم الأعمال ضمن قطاع صناعة الأسلحة، المؤسسات التي تشارك في عملية تحويل أو تصنيع اليورانيوم أو منتجات مشاهة، والمؤسسات التي تحقق عوائد تفوق 15% من رقم الأعمال ضمن قطاع صناعة التبغ³².

2.4.2.II-المقاربة الأوروبية

بعد قيام وكالة التقييم غير المالية بجمع المعطيات من مختلف المصادر، يتم تحويل هذه الأخيرة إلى نقاط. تختلف الأهمية التي يحوزها مجال المعايير ضمن النقطة المقدرة (30 % للجانب الاجتماعي، 40 % للجانب البيئي... إلخ). قد تحتوي أيضا عملية التنقيط على مستوى إقصائي؛ أي نقاط تعبر عن الحد الأدنى للأداء المقبول (مثلا: 10/5 بالنسبة للجانب البيئي) حسب مجال المعايير³³. في الأخير يتم تنقيط وترتيب المؤسسة مقارنة مع مختلف المنافسين ضمن نفس قطاع النشاط Best-In-Class، مع مؤسسات أخرى بغض النظر عن قطاع النشاط Best-In-Univers أو عن طريق تقييم المؤسسة نفسها على أساس التحسن في الأداء عبر الزمن Best Effort. تعبر كل من طرق التقييم الثلاثة السابقة عن مقارنة الفحص الإيجابي positive screening، مع ذلك تعتبر طريقة التقييم على أساس نفس قطاع النشاط الأكثر استخداما من طرف وكالات التقييم غير المالية.

يعتبر (Wolff & Mauléon, 2005) نموذج وكالة التقييم الأوروبية (الفرنسية) Vigeo من بين النماذج الرائدة في عملية التقييم، حيث يتم ترتيب المؤسسات على أساس سلم مرتبط بمجال المعايير من جهة، وسلم خاص لمقارنة كل مؤسسة مع المنافسين الأساسيين ضمن نفس قطاع النشاط من جهة أخرى. كل مؤسسة تتحصل على 6 نقاط فرعية؛ كل نقطة تعبر عن مجال معانيه محدد (الموارد البشرية، البيئة، الجانب الاجتماعي، الحوكمة، العلاقة مورد/زبون، وحقوق الإنسان) ووفق مؤشرات خاصة، ثم الحصول على النقطة النهائية انطلاقا من النقطة (--) المعبرة عن مؤسسة أقل اعتناء، إلى غاية النقطة (++) المعبرة عن مؤسسة رائدة³⁴. يمثل الجدول الموالي نموذج وكالة التقييم غير المالية Vigeo ضمن قطاع المحروقات:

الجدول (1): ملخص نموذج وكالة التقييم غير المالية Vigeo ضمن قطاع المحروقات

الجانب الاجتماعي	حوكمة المؤسسة	العلاقات مورد/زبون	الموارد البشرية	البيئة	حقوق الإنسان	
-	-	-	=	-	-	Fortum
-	-	-	=	+		Statoil
+	-	-	-	-	-	Respol YPF
+	+	+	+	=	+	Royal Dutch Petroleum
+	+	+	+	-	=	BP

Source : Wolff & Mauléon, 2005,p.86

II -الطريقة والأدوات

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال دراستنا لأهم المتغيرات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، والتي تم التطرق إليها ضمن المحور السابق، ثم تحليل تأثير هذه الأخيرة على وظائف إدارة الموارد البشرية، ليتم بعد ذلك إسقاط النتائج النظرية على الجانب التطبيقي للدراسة على مستوى شركة الخزف الصحي- الميلية- عن طريق دراسة مختلف الوثائق التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، إجراء المقابلات مع رؤساء الدوائر والمصالح، علاوة على الزيارات الميدانية ومختلف المصادر الأخرى، للوصول إلى نتائج تساهم في تحسين وتطوير الواقع الاقتصادي للمؤسسة محل الدراسة.

في حقل المسؤولية الاجتماعية، هناك بعض المتغيرات التي يصعب قياسها، لأن الأداء الاجتماعي يختلف تماما عن الأداء المالي، لاختلاف طبيعة نشاط المؤسسة، قيم المجتمع الذي تنشط فيه، والمعايير والمؤشرات المعتمد عليها في عملية التقييم، فلا يمكن مثلا، أن تكون المؤشرات المعتمد عليها في تقييم ظروف عمل الأفراد في مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الثقيلة هي نفسها المعتمدة في مؤسسة ذات طابع استشاري. في سبيل تحديد مستوى أخذ المؤسسة بعين الاعتبار للمسؤولية الاجتماعية عند ممارسة أنشطتها، أشار كل من (Matten & Moon, 2008) إلى مستويين للمسؤولية الاجتماعية³⁵:

1- المسؤولية الاجتماعية الضمنية Implicit، حيث لا تتجاوز المؤسسة عند هذا المستوى الإطار القانوني ذا الطابع الإلزامي؛

2- المسؤولية الاجتماعية الصريحة Explicit، والذي يتجاوز عنده أداء المؤسسة الإطار القانوني.

بناء على الطرح السابق، واستحالة اعتماد الطرق المعدة من طرف وكالات التقييم غير المالية (خدمات مدفوعة، وبالتالي فإن طريقة التقييم تبقى حكرًا على الوكالة المعتمدة)، سنحاول تقييم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة على أساس المنطق الموالي:

أ- تحديد الممارسات الأكثر دلالة (خاصة المرتبطة منها بالجوانب الاجتماعية للأفراد) لوظيفة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا، والتي تدرج في الكثير من الأحيان ضمن أولويات المؤسسات التي تتبنى مقارنة المسؤولية الاجتماعية، والتي يتم الإشارة إليها عادة من طرف المؤلفين؛

ب- محاولة تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية على أساس هذه الممارسات واعتمادا على نصوص قانون العمل والتشريعات المرافقة له، نظرا لخاصية الطوعية في مقارنة المسؤولية الاجتماعية؛

ت- تحديد وضعية ووظيفة الموارد البشرية تجاه المسؤولية الاجتماعية على أساس المستويين السابقين: ضمنية أو صريحة.

III – النتائج ومناقشتها

يرجع إنشاء شركة الخزف الصحي – المليية – إلى سنة 1971، حيث كانت هذه الأخيرة عبارة عن وحدة إنتاج من بين الوحدات الخمس التابعة لشركة الخزف الصحي بالشرق ECE الكائن مقرها الاجتماعي بقسنطينة، والتي تم إنشاؤها وفق المرسوم رقم 18-315 المؤرخ في 1982، وذلك بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C. بتاريخ 13 ديسمبر 1997، تم اتخاذ قرار تحويل هذه الوحدة، لتصبح عبارة شركة ذات أسهم SPA سنة 1998 برأس مال يقدر بـ 208000000 دج. تحتل SCS El-Milia حاليا المرتبة الأولى على المستوى الوطني من حيث حجم الإنتاج حيث تبلغ طاقتها الإنتاجية 450000 وحدة سنويا، يقدر رقم أعمال الشركة بـ 485 مليون دينار، أما حجم العمالة فيقدر بـ 429 عامل.

تعتمد سيورة الإنتاج على مستوى الشركة على أربع ورشات رئيسية: (1) ورشة إعداد القوالب؛ أين يتم إعداد القوالب وترتيبها، (2) ورشة السكب؛ أين يتم سكب الصلصال داخل القوالب، (3) ورشة التجفيف؛ حيث يتم تجفيف القطع الخزفية النيئة، وأخيرا (4) الأفران؛ حيث يتم في هذه المرحلة طهي القطع الخزفية بعد عملية الطلي.

III.1 – التوظيف

ضمن مقارنة مسؤولية اجتماعيا، تهتم المؤسسة بتوظيف بعض الفئات ذات الطابع الخاص لتعبر عن مدى تبنيها لهذه المقاربة. سنحاول فيما يلي الإشارة إلى بعض هذه الفئات.

III.1.1 – فئة المواهب

عملت العديد من الدراسات على تبيان أن الأفراد ذوي التكوين العالي، يعتبرون الأكثر مبادرة ضمن حقل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. في هذا الإطار، تعتبر المسؤولية الاجتماعية كأداة لاستقطاب المواهب، حيث تعمل على رفع سمعة المؤسسة في سوق العمل. إن الإطار الشائع في تحديد المواهب يرتبط أساسا بالنخبوية، فحسب Philippe d'Iribarne فإن المواهب عبارة عن "مختلف الأفراد المتخرجين من المدارس العليا أو الجامعات المرموقة" أو ما يعرف بأصحاب الكفاءات العالية High pos³⁶، لذلك فالاعتناء بهذه الفئة يعبر عن مؤشر جيد لتبني مقارنة المسؤولية الاجتماعية.

حسب رئيس دائرة الموارد البشرية فإن الشركة لا تضع ضمن أولوياتها توظيف أصحاب الكفاءات العالية وإنما تعمل دائرة الموارد البشرية على تكوين إطارات الشركة ضمن عقد مبرم مع المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED، في سبيل تزويدهم بالكفاءات اللازمة وتحصيلهم لشهادات ذات درجة عالية في تخصصات متنوعة (إدارة الموارد البشرية، مأنجمنت، المراقبة المالية، مأنجمنت المشروع،... الخ)، حيث استفاد كل من مدير الإدارة المالية، رئيس دائرة الموارد البشرية، مسؤول مصلحة المستخدمين، مراقب الحسابات، ومدير المشروع من فرصة تكوين لمدة سنة كاملة (2014 – 2015) لتحصيل درجة ماستر مهني بتكلفة تقدر بـ 560000 دج للفرد. إضافة إلى العقد السابق،

وضعية وظيفة الموارد البشرية تجاه المسؤولية الاجتماعية-دراسة حالة شركة الخزف الصحي (الميلية)-، (ص.ص 257-273) —

تحصل مدير الاستغلال على درجة MBA تخصص مابجمنت (2003-2004) من المعهد الدولي للمابجمنت INSIM بتكلفة تقدر بـ 900000 دج.

إن اعتماد الشركة على إستراتيجية تركز على التكوين، قد يساعد على تزويدها بأصحاب الكفاءات العالية، وبالتالي اعتبرها تدرج ضمن إستراتيجية صريحة للمسؤولية الاجتماعية، إلا أنه يمكن تسجيل بعض الملاحظات حول إستراتيجية التكوين السابقة:

— على أساس الاتفاقية المبرمة مع INPED فإن 6 أفراد (18%) من بين إطارات الشركة البالغ عددهم 36 لا يمكن ضمان قبولهم بصفة مباشرة ضمن برنامج التكوين ماستر مهني إلا بعد دراسة الملف وإجراء مقابلة مع لجنة انتقاء متخصصة، لأنهم يحوزون شهادات مكافئة لـ bac+3 عكس باقي الإطارات الذين يحوزهم bac+4 أو bac+5، ففي حالة عدم قبول أحد هؤلاء الأفراد سيكلف الشركة 180000 دج إضافية وذلك لحصوله على تكوين في إطار تكوين متناوب طويل المدة FALD لمدة 8 أشهر قبل أن يستطيع التسجيل في تكوين ماستر مهني بصفة مباشرة.

— إن حصول الشركة على أفراد ذوي شهادات تتوافق مع المناصب التي يشغلونها، يساعد على استثمار مصاريف التكوين ضمن تخصصات أخرى قد تساعد على خلق مهارات متنوعة لدى الأفراد la polyvalence من جهة وتخفيض تكاليف التكوين التي ترتبط بالجوانب النظرية والاقتصاد على برامج التكوين المرتبطة بالتصنيع فقط؛ فمسؤول مصلحة المستخدمين مثلا، متحصل على ليسانس علم اجتماع ومبرمج لنيل شهادة ماستر مهني تخصص إدارة الموارد البشرية على أساس العقد السابق.

III.2.1- فئة ذوي الاحتياجات الخاصة

حسب (Gond & Igalen, 2012)، يعتبر دمج فئة ذوي الاحتياجات الخاصة ضمن الحياة المهنية مؤشرا ذو دلالة قوية على مصداقية مقارنة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث يجب أن تغطي هذه الفئة بعناية ذات طابع خاص تتجاوز الإطار القانوني³⁷، والذي يمثل 1 % من حجم العمالة ضمن مؤسسة معينة حسب التشريعات المرافقة لقانون العمل الجزائري³⁸.

في إطار دمج ذوي الاحتياجات الخاصة ضمن الحياة المهنية تعمل دائرة الموارد البشرية على توظيف هذه الشريحة، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يعانون من إعاقة على مستوى الشركة أربع أفراد (3 أفراد صم بكم على مستوى ورشة السكب، ومسؤول التكوين بإعاقة على مستوى الساق)، أي بنسبة تقدر بـ 0.93 % (429/4) ≈ 1 % أي ما يعادل فرد واحد من ذوي الاحتياجات الخاصة لكل 100 فرد من حجم العمالة على مستوى الشركة، وبالتالي فإن الشركة تتموضع ضمن مقارنة ضمنية للمسؤولية الاجتماعية لا تتجاوز الإطار القانوني، وهذا راجع حسب رئيس دائرة الموارد البشرية لطبيعة العمل على مستوى المؤسسة.

III.3.1- أصحاب العقود ضمن جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP

يعمل هذا النوع من العقود على المشاركة في تكوين فرد معين قد يتم دمجهم ضمن المؤسسة بعد نهاية التكوين مما يساهم في حل المشاكل الاجتماعية المرتبطة بدمج هذه الفئة ضمن الحياة المهنية³⁹. تضم هذه الفئة، حسب القانون الجزائري، كل من: أصحاب عقود إدماج حاملي الشهادات CID، عقود الإدماج المهني CIP وعقود التكوين والإدماج CFI.

إن توظيف أصحاب العقود ضمن DAIP أصبح ضمن أولويات الشركة ابتداء من سنة 2012، بناء قرار تم اتخاذه من طرف مجلس مساهمة الدولة (CPE)، حيث عرف توظيف هذه الشريحة تطورا ملحوظا كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول (2): توظيف أصحاب العقود ضمن DAIP على مستوى SCS EL-Milia

السنة	عدد الموظفين على أساس CIP	عدد الموظفين على أساس CID	المستفيدون من عقد CTA		المستفيدون من عقد CDD	
			CID	CIP	CID	CIP
2011	00	05	02	0	00	02
2012	28	03	03	0	28	-
2013	37	15	-	-	-	-
2014	50	17	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول، يلاحظ أنه خلال سنة 2011 كان عدد المتحصلين على عقود ضمن DAIP مقدرا بـ 00 بالنسبة لعقود CIP (عدم وضع هذا النوع من العقود قيد التنفيذ)، 05 أفراد ضمن عقود CID تم دمج 02 منهم في الشركة، أي حصولهم على عقد

محدود المدة CDD وذلك بعد استفادتهم من عقد من نوع CTA (عقد عمل مدعم)؛ أي أنه تم دمج 40 % من مجموع الأفراد (5/2 × 100)، أما خلال سنة 2012، وبعد تبني الشركة لإستراتيجية التوظيف على أساس DAIP، تم توظيف 28 فرد على أساس عقود CIP، قبل أن يتم دمجهم في الشركة وفق عقود CDD، بنسبة تقدر بـ 100 %. أما بالنسبة لأصحاب عقود CID، كان عددهم مقدرا بـ 03 أفراد، وإجراءات دمجهم ضمن الشركة انتهت خلال سنة 2015 أي بنسبة 100% .

في الفترة الممتدة بين كل من سنة 2013 و 2014 تم توظيف 37 فرد لسنة 2013 و 50 فرد سنة 2014 على أساس عقود CIP، بينما تم توظيف 15 فرد لسنة 2013، و 17 فرد سنة 2014 ضمن عقود CID. حسب رئيس دائرة الموارد البشرية، سيتم دمج أغلبية هؤلاء الأفراد ضمن العمالة الأساسية للشركة وحصولهم على عقود من نوع CDD.

من خلال الملاحظات السابقة، يمكن اعتبار إستراتيجية التوظيف على أساس DAIP، مؤشرا جيدا على تبني El-Milia SCS لإستراتيجية صريحة للمسؤولية الاجتماعية، خاصة وأنها تساعد في حل مشكل البطالة (شريحة الشباب خاصة) لأصحاب عقود CID وذلك باعتبارهم يعبرون عن فئة الشباب الحاصلين على شهادات جامعية ويعانون من مشاكل في الاندماج ضمن الحياة المهنية، في المقابل، تستفيد الشركة من التعويضات التي يساهم بها هذا الجهاز للضغط على الكتلة الأجرية (انظر العنصر 3.III).

4.1.III - تسريح العمالة الاقتصادي

حسب قانون العمل الجزائري فإن "المؤسسات التي تتجه نحو تقليص العمالة، يجب عليها أن تحاول اتخاذ مختلف الإجراءات التي يمكن من خلالها تخفيض عدد الأفراد الذين يتم تسريحهم عن طريق محاولة تحويلهم داخل المؤسسة أو إلى مؤسسات أخرى [مقاربة طوعية] في حالة الرضا، يتحصل الأفراد الذين تم تسريحهم على تعويضات محددة على أساس التشريع المعمول به"⁴⁰.

في إطار تحديث وتطوير الشركة ورفع حجم الإنتاج بنسبة 30 %، تقدمت هذه الشركة بدراسة سنة 2011 إلى مجلس مساهمة الدولة (CPE) Conseil de Participation d'Etat، وذلك في سبيل الحصول على قرض مميز بمقدار 1000 م.د.ج، إلا أن ملف الدراسة قوبل بالرفض من طرف CPE، لتضمنه إجراء تسريح عمالة اقتصادي مقدّر بـ 20 % من عدد العمال الإجمالي. في سنة 2012، تقدمت الشركة بدراسة أخرى، تضم التعديلات التالية:

– التخلي عن إجراء تسريح العمالة والتوجه نحو توظيف 101 (100+1) من أجل الاستفادة من الإعفاءات المتعلقة بكل من IBS و TAP) عامل على أساس مخطط يمتد من 2012 إلى غاية 2017، حيث سيصبح حجم العمالة مقدرا بـ 520 فرد مع تعديل نط برنامج العمل اليومي على أساس 3×8،

– مضاعفة حجم الإنتاج بنسبة 100% وتوجيه 25 % منه نحو التصدير؛

– إنشاء نقاط بيع على مستوى الوطن: شرق، وسط وجنوب البلاد.

في الأخير، تم قبول الدراسة المعدة سنة 2012 حيث، تحصلت الشركة على قرض مقدّر بـ 3200 م.د.ج، يتم تسديده وفق أجل محدد بـ 15 سنة، مع تأجيل دفع الفوائد (ربا)⁴¹.

على أساس الطرح السابق يمكن أن تعبر الدراسة الأولى المعدة سنة 2011 عن إستراتيجية ضمنية للمسؤولية الاجتماعية لا تتجاوز الإطار القانوني، كون SCS El-Milia ركزت على الجانب المالي فقط دون محاولة أخذ تطلعات الأفراد بعين الاعتبار، أما الدراسة المعدة سنة 2012 فيمكن تعبر عن إستراتيجية صريحة للمسؤولية الاجتماعية، كونها عملت على التوفيق بين الأداء المالي والاجتماعي على حد سواء.

III. 2- التكوين

حسب (Journal officiel, 2009)، فإن القانون الجزائري يجبر المؤسسات الاقتصادية على التصريح بنسبة المصاريف الموجهة للتكوين المستمر على أساس الكتلة الأجرية الإجمالية وفق سداسيين في السنة، حيث يجب أن تساوي أو تتجاوز هذه النسبة 1%⁴². يمكن اعتبار المؤسسات التي تتجاوز عتبة 1% تتموضع ضمن مقاربة صريحة للمسؤولية الاجتماعية، في حالة عدم تجاوز هذه النسبة يمكن اعتبارها متموضعة ضمن مقاربة ضمنية للمسؤولية الاجتماعية. يبين الجدول الموالي النسب المثوية لمصاريف التكوين المستمر في الفترة الممتدة من 2011 إلى غاية 2014.

الجدول (3): النسب المئوية لمصاريف التكوين المستمر على أساس الكتلة الأجرية

السنة	س	عدد الأفراد المعنيين بالتكوين	الكتلة الأجرية الإجمالية (دج)	الكتلة الأجرية الموجهة للتكوين المستمر (دج)	الكتلة الأجرية الإجمالية (دج)	%	قيمة الرسم (دج)
2011	س1	23	47449900	559908.82	474499	1.18	00
	س2	6	40791633	167338.32	407916.33	0.41	240578.01
2012	س1	17	47317956	597302.44	473179.56	1.26	00
	س2	2	41029131	121067.54	410291.31	0.29	289223.77
2013	س1	6	43155673	148146.75	431556.73	0.34	283904.98
	س2	67	37324262	1056110	373242.62	2.82	00
2014	س1	5	43263712	263739.73	432637.12	0.60	168897.39
	س2	6	38442929	1090143.74	384429.29	2.83	00
المجموع		132				9.73	982604.15

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق دائرة الموارد البشرية

من خلال الجدول يلاحظ أن SCS El-Milia في السداسي الأول من سنة 2011 قد خصصت مبلغ 559908.82 دج للتكوين المهني المستمر أي ما يعادل 1.18 % من الكتلة الأجرية الإجمالية والمقدرة بـ 47449900 دج، في حين أن الكتلة الإجمالية الموجهة للتكوين المستمر تقدر بـ 474499.00 دج، لذلك تم إعفاء الشركة من دفع الرسوم على التكوين المستمر لأن 1.18 % أكبر من 1 % . في المقابل، في السداسي الثاني من نفس السنة دفعت الشركة رسما مقدرا بـ 240578.01 دج لأن النسبة الفعلية 0.41 % أقل من 1 % . يمكننا القول أن SCS El-Milia تتموضع ضمن مقاربة صريحة للمسؤولية الاجتماعية في السداسي الأول من سنة 2011، لكنها تتموضع ضمن مقاربة ضمنية للمسؤولية الاجتماعية في السداسي الثاني من نفس السنة.

بإتباع نفس المنطق، يلاحظ أن النسبة المئوية الموجهة للتكوين المستمر متقلبة، ففارة تتموضع الشركة ضمن مقاربة صريحة للمسؤولية الاجتماعية (عند كل من السداسيات 2011 س1، 2012 س1، 2013 س2، 2014 س2) وتارة تدرج ضمن مقاربة ضمنية للمسؤولية الاجتماعية (باقي السداسيات). حسب رئيس فرع التكوين، فإن السبب يرجع في الأساس إلى كون الشركة لا تتجه نحو تكوين الأفراد إلا حسب الحاجة، فمثلا يلاحظ أنه في كل من السداسيين 2013 س2 و 2014 س2 كانت النسبة المئوية الموجهة للتكوين المهني المستمر مرتفعة، أي ما يقابل 2.82 % و 2.83 % على الترتيب (ما يقارب 3 أضعاف العتبة القانونية) وذلك لمرافقة برنامج تحديث وتطوير الشركة. إن عدم توجه الشركة نحو تبني مقاربة صريحة للمسؤولية الاجتماعية فيما يخص التكوين المهني المستمر (على الرغم من أن متوسط النسبة المئوية لمصاريف التكوين خلال هذه الفترة تقدر بـ 1.21 % أكبر من 1 % (أي 9.73 / 8) قد أدى إلى هذه الأخيرة إلى دفع مجموعة من الرسوم تقدر بـ 982604.15 دج، الشيء الذي يفوت على الشركة استثمار هذه القيمة في تكوين الأفراد (تعاود قيمة تكوين إطارين ضمن ماستر مهني على مستوى INPED) أو ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية، خاصة وأن هذه الأخيرة لا يمكن استردادها، بل يتم دفعها لمديرية التكوين على مستوى الولاية عن طريق مصلحة الضرائب.

III. 3-آليات التقييم ونظام التعويضات

في حقل المسؤولية الاجتماعية، تتبنى المؤسسات معايير إضافية للتقييم يتم على أساسها منح مجموعة من التعويضات أو الحوافز تتجارب مع أبعاد التنمية المستدامة. تختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى، ولذلك فهي لا تكتسي الطابع المنمط، بل تتميز بنوع من الإبداع، نظرا لخاصية طوعية مقارنة المسؤولية الاجتماعية، مع ذلك يمكن تمييز نمطين لهذه المعايير:

— **المعايير المرتبطة بالأداء البيئي:** كالمؤشرات المتعلقة بالآثار البيئية لنشاط المؤسسة على الطبيعة، تخفيض نسب النفايات الناتجة عن أنشطة المؤسسة والتي يتم نقلها لمراكز الردم التقني، انبعاث غاز الكربون الناتج عن أنشطة المؤسسة وتخفيض نسبة استهلاك الطاقة الكهربائية، الغاز، الوقود، الورق... الخ⁴³. في المؤسسات التي تتميز بالحركية، تسهر وظيفة الموارد البشرية على إعداد مخطط تنقل الأفراد travel plan، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الميكانيزمات التي تساهم في تقليص حجم مشاركة المؤسسة في تلوين المحيط. ضمن هذا التوجه، يتم إعداد مجموعة من المعايير في تقديم التعويضات في إطار التصميم البيئي، كتنمية استخدام التنقل

المشارك car-sharing، علاوات تنقل تمنح للأفراد الذين يستخدمون الدراجات الهوائية للتنقل إلى مكان العمل... الخ. تهدف هذه المعايير إلى تخفيض مشاركة المؤسسة في تلوث الجو والاحتباس الحراري⁴⁴.

– **المعايير المرتبطة بالأداء الاجتماعي:** حسب (Gond & Igalen, 2012) فإن المعايير ذات الطابع الاجتماعي ترتبط عادة بمجموعة من العناصر؛ كالأمان والصحة في مكان العمل، معدل المشاركة ضمن برامج للتكوين المتعلقة بالأمان، إعداد نشاطات تصحيحية وذات طابع وقائي، معدل التغيب، معدل حوادث العمل مع توقف أو عدم توقف عن العمل⁴⁵.

على مستوى SCS El-Milia تتم عملية التقييم وفق بعض المعايير الكلاسيكية المعروفة كحجم العمل، جودة العمل، المعلومات المرتبطة بالممارسات المتعلقة بالمهنة، التغيب والتأخر عن العمل، المهارات، العطل المرضية، العطل الاستثنائية، المراقبة واتخاذ القرار، تنمية وتدعيم حركية الفريق، تفويض السلطة... الخ. أما نظام التعويضات على مستوى الشركة فيتميز بالتنوع؛ فعلاوة على الأجر الأساسي المحدد على أساس شبكة الأجور ضمن اتفاقية العمل الجماعية، هناك بعض التعويضات الأخرى التي يتحصل عليها الأفراد، كتعويض العمل التناوبي، الأقدمية، تعويض الضرر، تعويض النقل، مكافأة البحث والاختراع، المشاركة السنوية في النتائج... الخ.

إن نظام التعويضات على مستوى الشركة لا يختلف عن عملية التقييم حيث يتم تحديده وفق قانون العمل الجزائري ضمن اتفاقية العمل الجماعية، أي أن كلا منهما يتموضع ضمن مقارنة ضمنية للمسؤولية الاجتماعية، إلا أنه يمكن الإشارة إلى بعض التعويضات ذات الطابع الطوعي والتي يمكن أن تعبر عن تبني الشركة لمقاربة صريحة للمسؤولية الاجتماعية، وذلك على أساس مجموعة من الممارسات التي تتجاوز الإطار القانوني وذلك كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول (4): التعويضات المسؤولة اجتماعيا لـ SCS-El-Milia

ملاحظات	التعويضات الطوعية (دج)			قيمة التعويضات الإلزامية (دج)	نوع العقد
	منحة النقل	منحة التشجيع	منحة السلة		
تقدر منحة التشجيع بقيمة: 5000.00 دج بالنسبة للوظائف التي تتطلب مجهودا أكبر و —: 3000.00 دج بالنسبة للوظائف التي تتطلب مجهودا أقل.	50.00	3000.00 أو 5000.00	350.00	6000.00	CTA
	//	//	350.00	00	CID
	//	//	350.00	00	CIP
	00	00	200.00	00	عقد التمهين

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق دائرة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق يمكننا تسجيل بعض الملاحظات وذلك كما يلي:

– بالنسبة لأصحاب عقود CTA، فإن الجانب الإلزامي للتعويضات المدفوعة يقدر بـ 6000.00 دج [12000.00 + 6000.00 = 18000.00] (SNMG) فأى تعويض تدفعه الشركة يتجاوز SNMG يتخذ الصفة الطوعية، حيث يمكن أن يصل التعويض الذي يحصل عليه صاحب العقد CTA من طرف الشركة إلى 13800.00 دج [22 × (50.00 + 350.00) + 5000.00] بالنسبة للوظائف التي تتطلب جهدا أكبر و 11800.00 دج [22 × (50.00 + 350.00) + 3000.00] بالنسبة للوظائف التي تتطلب جهدا أقل، وفي كلا الحالتين فإن قيمة التعويض تتجاوز الإطار الإلزامي المقدر بـ 6000.00 دج.

– على أساس نفس المنطق السابق، كل من أصحاب عقود CID و CIP يحصلون على تعويض يتجاوز الإطار الإلزامي بنفس القيمة المقدرة في عقد CTA. أما بالنسبة لأصحاب عقود التمهين فإن الإطار الطوعي يقدر فقط بقيمة منحة السلة والمساوية لـ 22 × 200.00 = 4400.00 دج شهريا. حسب رئيس دائرة الموارد البشرية؛ فإن اعتماد هذا النوع من التعويضات ذات الطابع الطوعي يهدف في الأساس إلى خلق نوع من العدالة الأجرية، ومراعاة للجوانب الاجتماعية داخل المؤسسة، خاصة بين أصحاب العقود ضمن DAIP من جهة وأصحاب عقود CDD و CDI (عقود عمل غير محدودة المدة) من جهة أخرى. علاوة على هذا، فإن التوظيف على أساس DAIP يساعد على تخفيض قيمة الكتلة الأجرية التي تتحملها الشركة، حيث تشارك مديرية التشغيل في دفع التعويضات التي يحصل عليها الأفراد ضمن هذا الجهاز (12000.00 دج بالنسبة لـ CTA و 15000.00 دج و 8000.00 دج بالنسبة لكل من CID و CIP على الترتيب) وهذا ما يساعد في التوفيق بين الأداء المالي والاجتماعي ضمن مقارنة صريحة للمسؤولية الاجتماعية.

III. 4- السلامة والصحة في مكان العمل

إن تبني مقاربة مسؤولية اجتماعيا في هذا السياق، يمكن أن يتم عن طريق الحصول على شهادات لبعض المعايير المتخصصة في تسيير الصحة والسلامة في مكان العمل (مثلا: OHSAS 18001)، أو باعتماد وظيفة الموارد البشرية لبعض الممارسات التي من شأنها تحسين ظروف عمل الأفراد وبالتالي تحقيق الأداء والنتائج المرجوة. يمكن الإشارة إلى بعضها فيما يلي:

— إعداد برامج للصحة تتجاوز الإطار القانوني وتمس كل أفراد المؤسسة (حملات التلقيح ضد الأمراض، التعليم الطبي، حملات ضد التدخين، تعاطي الكحول/ المخدرات،... الخ)⁴⁶، في الجزائر مثلا؛ الحد الأدنى لمدة التكوين المرتبطة بالسلامة المهنية يجب أن لا يقل عن أسبوع واحد ولا يتجاوز ثلاثة أسابيع في السنة⁴⁷.

— الأبحاث المتعلقة بتنظيم العمل recherche d'ergonomie ضمن وظائف المؤسسة، وذلك في سبيل تطوير وتعديل الوظائف لتتوافق مع الخصائص البدنية والنفسية للأفراد⁴⁸؛

— محاولة اعتماد ميكانيزمات لتسيير التوتر في مكان العمل، باعتباره أحد العوامل الأساسية للرفاه في محيط العمل، عن طريق تشخيص العوامل التي تؤدي إلى رفع مستويات هذا الأخير؛ كالعوامل الفزيولوجية (الضجيج، الحمولة الزائدة، ارتفاع درجات الحرارة، الاهتزاز،... الخ) والعوامل النفسية (عدم توفر السلامة في مكان العمل، العلاقات ذات الطابع المهني،... الخ)⁴⁹.

في سبيل تشخيص وضعية السلامة والصحة في مكان العمل على مستوى SCS El-Milia، سنعتمد على مؤشر توزيع الإصابات الأكثر ترددا على الورشات المرتبطة بالإنتاج كما يبينه الجدول رقم (5).

قبل الشروع في تحليل معطيات الجدول، تجدر الإشارة إلى النقاط التالية:

— الحوادث المسجلة تغطي الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى غاية 2014.

— عند إحصاء حوادث العمل تم الاقتصار فقط على الحوادث الأكثر ترددا، أما الحوادث العرضية فقد تم إهمالها، كإصابات العين، التواء الرسغ، الصعقات الكهربائية، ورضوض الرأس، كون هذه الأخيرة لا تمثل سوى 6.75 % من مجموع حوادث العمل البالغ عددها 133 حادث، أي 9 حوادث فقط، وبالتالي فإن مجموع الحوادث محل الدراسة يقدر بـ 124 حادث (44 الحوض والعمود الفقري، 26 القدم، 16 اليد، 14 الكتف، 8 التواء القدم، 6 الركبة، 5 الساعد، و5 الساق).

— تم أيضا الاقتصار فقط على الحوادث المتكررة في الورشات المرتبطة مباشرة بضرورة الإنتاج (ورشة السكب، ورشة إعداد القوالب، ورشة الطلي، الأفران، وورشة إعداد الصلصال) وهذا راجع إلى أن معظم الحوادث الأكثر ترددا تم إحصاؤها على مستوى هذه الورشات بنسبة 70.96 % (أي 88 حادث من أصل 124)، أما بقية الحوادث فهي موزعة على الهياكل الأخرى للمؤسسة (الوسائل العامة، الصيانة، الترميم، الأمن، المخبر، والفرز والتغليف) بنسب متفاوتة وبشكل عرضي.

يمكن التعليق على الجدول رقم (5) كما يلي:

تحتل ورشة السكب المرتبة الأولى من حيث مجموع حوادث العمل أي ما يعادل 55.62 % من جهة، كذلك بالنسبة لطبيعة الإصابات من جهة أخرى، خاصة المرتبطة منها بالحوض والعمود الفقري 50 %، القدم 26.92 %، الكتف 50 %، وهذا راجع للأسباب التالية:

— حتمية عمل الأفراد ضمن درجات حرارة ورطوبة مرتفعة محصورة ضمن المجال [28 ، 34] بالنسبة للحرارة، و[40 ، 60] بالنسبة للرطوبة وذلك من أجل تماسك الصلصال داخل القوالب. إن درجات الحرارة والرطوبة تتجاوز كلا المجالين في فصل الصيف وذلك راجع لتقادم نظام التهوية حيث تصل درجات الحرارة إلى 37.4 °C وأما الرطوبة فتصل إلى غاية 71 %.

إن ارتفاع كل من درجتي الحرارة والرطوبة يعتبر من بين العوامل الأساسية في خلق التوتر لدى الأفراد، وبالتالي التأثير على درجة التركيز أثناء القيام بالمهام، الشيء الذي ينجر عنه التعرض للإصابة، علاوة على هذا فإن العاملين السابقين يعملان على دفع الأفراد إلى التسرع في سبيل إنجاز العمل في أقل مدة ممكنة، خاصة وأن نظام العمل قائم على أساس إنجاز عدد معين من القطع الخزفية في اليوم، الشيء الذي يؤدي إلى عدم تطبيق المعايير الصحية في رفع القطع الخزفية البنية والتي تتميز بالثقل، نظرا لزيادة حجم الماء، وبالتالي التعرض للإصابات المرتبطة بالعمود الفقري والحوض.

— عدم ارتداء العمال لملابس السلامة، مع أن قانون العمل يلزم المؤسسات بهذا الإجراء. علاوة على هذا، فإن القانون الداخلي للشركة يصنف عدم احترام هذا الإجراء كمخالفة تعرض صاحبها للإجراءات التأديبية، مع ذلك فإن دائرة الموارد البشرية لا تسهر على تطبيق هذه التعليمات نتيجة الضغوط التي يفرضها العمال فيما يتعلق بارتفاع درجتي الحرارة والرطوبة (أي ارتداء الحداء الواقي والبزة الواقية)،

- الشيء الذي ينجر عنه إصابة الأفراد برضوض وجروح على مستوى القدم نتيجة تساقط القطع الخشبية، الارتطام بالمعدات والانزلاق، علاوة على الإصابات على مستوى الركبة والساعد.
- عدم تخصيص دائرة الموارد البشرية لأيام تكوينية تعالج موضوع السلامة المهنية في الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى غاية 2014 على الرغم من الطابع الإلزامي للقانون الجزائري (من 1 إلى 3 أسابيع في السنة)؛
- متابعة ظروف العمل تبقى غائبة في ظل وجود بعض التزايدات على مستوى لجنة السلامة، النظافة وظروف العمل CHSCT.
- إن ظروف العمل على مستوى الورشات المتبقية لا تختلف كثيرا عن ورشة السكب إلا أنها تتميز بانخفاض نسي في كل من درجتي الحرارة والرطوبة، مع تغير طريقة العمل من ورشة لأخرى، الشيء الذي يفسر الانخفاض النسبي لحوادث العمل ضمن هذه الأخيرة مقارنة مع ورشة السكب.
- في الأخير، إن غياب شروط السلامة والصحة المهنية، يؤدي إلى ارتفاع حوادث العمل، والذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع معدلات التغيب نتيجة التوقف عن العمل الآني أو بسبب العطل المرضية، والذي يؤدي هو الآخر إلى ارتفاع نسب الخسارة في الإنتاج *perte de production*، ففي شهر جانفي 2015، كان معدل التغيب مقدرا بـ 5.97 والمقابل لخسارة في الإنتاج مقدرة بـ 4152 وحدة، في حين أن مقارنة المسؤولية الاجتماعية عبارة عن مقارنة أداء تهدف للتوفيق بين مختلف تطلعات أصحاب المصالح⁵⁰.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن وظيفة الموارد البشرية فيما يتعلق بالسلامة والصحة في مكان العمل، لا تتموضع ضمن مقارنة ضمنية فضلا عن مقارنة صريحة للمسؤولية الاجتماعية، بل تعتبر غير مسؤولة.

IV- الخلاصة

من خلال هذه الدراسة، اتضح أن مقارنة المسؤولية الاجتماعية عبارة عن مقارنة أداء تدعو المؤسسات بمختلف أشكالها إلى محاولة دمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن إستراتيجيتها، بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف مختلف أصحاب المصالح الذين تتفاعل معهم المؤسسة ضمن مجتمع معين، إلا أن التوفيق بين هذه الأهداف يتطلب تسير محكم لمختلف موارد المؤسسة، بما في ذلك المورد البشري، عن طريق وظيفة الموارد البشرية، وهذا ما حولنا الوقوف عليه عند دراسة وضعية هذه الوظيفة تجاه مواردها البشرية ضمن مقارنة مسؤولية اجتماعيا على مستوى شركة الخزف الصحي - الميلية - SCS El-Milia، حيث اتضح أن هذه الأخيرة تحتوي على بعض الممارسات التي يمكن أن تندرج ضمن هذه المقارنة، وذلك بتسليط الضوء على الوظائف الأكثر دلالة (التوظيف، التكوين، نظام التقييم والتعويضات، والصحة والسلامة في مكان العمل)، التي من خلالها حولنا تقييم مدى دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن هذه الوظائف وفق مستويين استراتيجيين: إستراتيجية ضمنية للمسؤولية الاجتماعية وإستراتيجية صريحة. من خلال هذا السلم تبين أن وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة تنقلب بين المستويين السابقين، وفي بعض الأحيان تتأثر إستراتيجية المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية للدولة، بحكم انتمائها للقطاع العمومي (حالة تسريح العمالة الاقتصادي وسياسة التوظيف ضمن جهاز DAIP)، على الرغم من وجود بعض المشاكل المرتبطة بالصحة والسلامة في مكان العمل، لكن مع ذلك، فقد أعطت إشارات إيجابية للتوجه نحو تبني مقارنة صريحة للمسؤولية الاجتماعية.

- من خلال هذه الدراسة، يمكننا اقتراح بعض التوصيات التي قد تحسن من واقع شركة الخزف الصحي - الميلية -
- محاولة توظيف أفراد تتوافق مؤهلاتهم مع وظائف الشركة لتفادي مصاريف التكوين المرتبطة بالجوانب النظرية للاندماج بشكل فعال ضمن مقارنة صريحة للمسؤولية الاجتماعية؛
- اعتماد جزء من إستراتيجية التوظيف على التوظيف المباشر خاصة وأن الاعتماد الكلي على التوظيف ضمن DAIP، لا يسمح في العموم بالحصول على ذوي كفاءات عالية وذلك راجع إلى أن الشريحة التي تغلب على هذا الجهاز هي فئة أصحاب الشهادات الذين يعانون من بعض الصعوبات في الاندماج في سوق العمل؛
- العمل على توظيف عون متخصص في النظافة، السلامة والبيئة HSE agent من أجل الحد من الأخطار ذات الطابع المهني، أو تكوين أفراد من داخل المؤسسة في هذا المجال، خاصة وأن برنامج التكوين على مستوى INPED، ينطوي على هذا التخصص سواء على أساس FALD أو ماستر مهني، وذلك من أجل الاندماج ضمن مقارنة صريحة للمسؤولية الاجتماعية؛
- تبني مخطط تكوين على المدى المتوسط أو الطويل، عوض التخطيط على أساس سداسيين منفصلين في السنة، وذلك لتفادي دفع الرسوم المرتبطة بالتكوين المستمر؛
- تنظيم دورات تكوينية وتحسيسية للأفراد ضمن مواضيع تتعلق بالصحة والسلامة في مكان العمل، على الأقل ضمن الحد الأدنى المنصوص عليه في قانون العمل، خاصة المرتبطة منها بالاضطرابات العضلية والفقيرة - TMS (troubles musculo-

(squelettiques) التي يتعرض لها الأفراد، علاوة على العمل على تحسين نظام التهوية على مستوى ورشات الإنتاج، خاصة ورشة السكب، مع محاولة حصر مجال درجتي الحرارة والرطوبة ضمن المجالات المعيارية أو محاولة تبني طرق حديثة في مزج الصلصال تسمح بتماسكه في ظروف عمل ملائمة، الشيء الذي من شأنه تخفيض معدلات التغيب ونسب الخسارة في الإنتاج، وبالتالي التوفيق بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي.

إن تنفيذ إستراتيجية مبنية على المسؤولية الاجتماعية لا يقتصر فقط على مساهمة وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل تشترك فيه جميع وظائف المؤسسة (وظيفة الإنتاج، الوظيفة المالية، التسويق... الخ)، هذا من جهة، من جهة أخرى، تمت دراسة حالة مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العمومي فقط، وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج المتوصل إليها، لكن مع ذلك، قد تساعد هذه الدراسة على فتح آفاق جديدة أمام الباحثين لفهم العلاقة موارد بشرية- مسؤولية اجتماعية أو وظائف المؤسسة- المسؤولية الاجتماعية، يمكن الإشارة بعض منها فيما يلي:

- التركيز على بعض وظائف إدارة الموارد البشرية، كالتوظيف المسؤول اجتماعيا، التكوين عند تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية... الخ؛
- تقديم الموضوع في شكل دراسة إحصائية تغطي عينة واسعة من المؤسسات، سواء ذات الطابع العمومي أو المنتمية للقطاع الخاص؛
- دراسة تصميم وتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، ضمن مقاربات التسيير الاستراتيجي؛
- تحقيق التوافق أو التكامل fit بين وظائف المؤسسة وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية أو العلاقة هيكلية- مسؤولية اجتماعية.

- الملاحق:

الجدول (5): توزيع الإصابات الأكثر ترددا على الورشات المرتبطة بالإنتاج

نوع الإصابة	السكب	الورشات		إعداد الصلصال	الظلي	%	الأفران	%	إعداد القوالب	%	مجموع الإصابات	النسبة المئوية لمجموع الإصابات
		الحوض و العمود الفقري	القدم	اليدين	الكف	التواء القدم						
	22	50% (44/22)	7	4	7	37.5% (8/3)	1	12.5%	5	12.5%	34	77.27% (44/34)
	4	9.1%	1	4	1	0	1	2.72%	5	11.36%		
	1	3.84%	1	4	1	0	1	3.84%	4	15.38%	13	50%
	4	25%	4	4	4	0	1	3.84%	2	7.69%	11	68.75%
	7	50% (14/7)	7	1	10	71.42%	2	14.28%	0	0%	10	71.42%
	3	37.5% (8/3)	3	0	5	62.5%	1	12.5%	1	12.5%	5	62.5%

الركبة	السائق	المساعد	المجموع	النسبة المئوية لحوادث العمل حسب الورشات
100% (6/6)	100% (5/5)	80% (5/4)	70.96% (124/88)	100%
6	5	4	88	
33.33% (2/6)	20% (1/5)	20% (1/5)	16	18.18%
0%	0%	0%		
0	0	0	6	6.81%
0%	40% (2/5)	0%		
0	2	0	4	4.54%
33.3% (2/6)	0%	20% (1/5)	13	14.77%
2	0	1		
33.33% (2/6)	40% (2/5)	50% (2/4)		
2	2	2	49	55.68%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على سجل حوادث العمل

– الإحالات والمراجع

- 1 Coulon, R. (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratique de gestion des ressources humaines, *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 48-64.
- 2 ضيافي نوال. (2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
- 3 Jamali, D.R., El Dirani, A.M., & Harwood, I.A. (2014). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business ethics review*, (24)2, 1-19.
- 4 Gond, J.P., & Igalen, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale*. Paris: Pearson, p 67.
- 5 Igalens, J. (2004). *Tous responsables*. Paris: Edition d'Organisation, p 257.
- 6 Tahri, N. (2014). *Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens*. Cormelles-le-Royal: Edition EMS, p 23
- 7 De La Chauvunière, F. (2013). *La responsabilité social: Osez la vertu*. Puteaux: Editea Edition, pp 18-19.
- 8 Haynes, K., & Murray, A. (2013). *Corporate social responsibility: A research handbook*. New York: Routleg, p 17.
- 9 Tahri, N.op. cit, pp 23-24.
- 10 Bowen, H. R. (2013). *social responsibilities of the businessman*. Iowa City : U L Press, p 6.
- 11 Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, XI (180), 387-413, p 391.
- 12 Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities. *California Management Review*, II (3), 70-76, p 70.
- 13 Igalens, J., & Joras, M. (2001). *La responsabilité sociale de l'entreprise: Comprendre et rédiger le rapport annuel*. Paris: Edition d'Organisation, pp 34-34.
- 14 Thévenet, M. (2011). *Les fausses évidences des RH*. Paris: Edition d'Organisation, p 52.
- 15 Gond, J.-P., & Igalen, J. op. cit, p 67.
- 16 Lecœur, L. (2010). *L'entreprise au cœur du développement durable : La stratégie de la RSE*. Le Mans: GERESO, p 25.
- 17 European Commission (2001), *Green Paper on corporate social responsibility*. Retrieved from <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26039> 29/10/2018.

- 18 Ben Yedder, M., & Zaddem, F. (2009). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, VI (1), 84-103, p 88.
- 19 Capron, M., & Quairel-Lanoizelée. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte, p 32.
- 20 Tahri, N. op. cit, p 40.
- 21 Courrent, J.-M. (2012). *RSE et développement durable en PME*. Bruxelles: De Boeck, p 19.
- 22 Delchet, K. (2007). *Développement durable : L'intégrer pour réussir*. Saint-Denis: AFNOR, p 35.
- 23 Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, VI (4), 47-66.
- 24 Capron, M., & Quairel-Lanoizelée. op. cit, p 67.
- 25 Sobczak, A., & Miniville, N. (2011). *Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*. Paris: Vuibert, p 17.
- 26 Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Mangement of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 39-48.
- 27 Courrent, J.-M. op. cit, p 19.
- 28 Lazzeri, Y. (2008). *Développement durable: Entreprise et territoires*,. Paris: L' Harmattan, p 23.
- 29 Capron, M., & Quairel-Lanoizelée. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris : La Découverte, p 103.
- 30 Delchet, K. op. cit, p 36.
- 31 <http://www.novethic.fr/lexique/detail/exclusions-sectorielles.html> 12/09/2019.
- 32 Wolff, D., & Mauléon, F. (2005). *Le management durable*. Paris: LAVOISIER, p 83.
- 33 Ibid., p 84.
- 34 Ibid., p 86.
- 35 Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a coparative understanding of corporate social respnsibility. *The Academy of Managment Review*, XXXIII (2), 404-4424.
- 36 Gouiran, M. (2011). *Responsabilité Sociétale & ressources humaines*. Saint-Denis: AFNOR, p 86.
- 37 Gond, J.-P., & Igalen, J. op. cit, p 67.
- 38 Journal officiel. (2002). *Insertion et intégration sociales* [Mai, N° 34. article N° 27], p 8.
- 39 Vermeulin, C., & Vermeulin, F. (2012). *Comprendre et entreprendre une démarche RSE*. Saint-Denis: AFNOR, p 46.
- 40 Code du travail. (2002). *Cessation de la relation de travail* [article N°70], pp 18-19.
- 41 تجدر الإشارة إلى حرمة هذا النوع من القروض لاحتوائه على الربا، وإن تحصلت عليه الشركة بعد توفيقها بين البعدين الاجتماعي والاقتصادي، علاوة على هذا، فإن وجود هوامش ربوية ضمن آليات التمويل، يعيق عجلة الاستثمار ووتيرة خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لمعارضته لمعتقدات المجتمع الجزائري المستمدة من نصوص الوحيين الصريحة.
- 42 Journal officiel. (2009). *La taxe de formation professionnelle continue et la taxe d'apprentissage* [Aout, N° 49. article N° 4], p 16.
- 43 Gond, J.-P., & Igalen, J. op. cit, p 115.
- 44 Calisti, B., & Karolewicz, F. (2005). *RH et développement durable*. Paris : Edition d'Organisation, p 146.
- 45 Gond, J.-P., & Igalen, J. op. cit, p 115.
- 46 Vermeulin, C., & Vermeulin, F. op. cit, p 35.
- 47 Journal officiel. (2002). *La formation des travailleurs* [Décembre, N° 82. article N° 20], p 16.
- 48 Guillot-Soulez, C. (2012). *La gestion des ressources humaines* (5th ed.). Paris: Lextenso éditions, p 186.
- 49 Mayo, V., & Murat, G. (2013). *La boîte à outils : Développement durable et RSE*. Paris: Dunod, pp 58-59.
- 50 تم الحصول على هذه الإحصائية بشكل عرضي نظرا لكون هذا النوع من المعلومات يكتسي الطابع الداخلي للمؤسسة (لا يمكن الاطلاع عليه إلا من طرف الإدارة)، لذلك تعذر الحصول على بقية الإحصائيات.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

فيصل كريد، محمد التهامي طواهر (2020)، وضعية وظيفة الموارد البشرية تجاه المسؤولية الاجتماعية-دراسة حالة شركة الخزف الصحي (الميلية-)، المجلد 09(العدد 01)، الجزائر : جامعة الجزائر3، ص.ص 257-273.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.

