



جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
فرع: إدارة الموارد البشرية

مساهمة إدارة الموارد البشرية في إرساء إستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية
الاجتماعية

- دراسة حالة مؤسسة جزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تحت إشراف أ.د:
طواهر محمد التهامي

من إعداد الطالب:
كريد فيصل

لجنة المناقشة:

- أ.د. سويسي عبد الوهاب.....جامعة الجزائر 3.....رئيسا
أ.د. طواهر محمد التهامي.....جامعة الجزائر 3.....مشرفا ومقرا
د. بوكروح عبد الله.....جامعة الجزائر 3.....عضوا
د. قدور علي.....المركز الجامعي تيبازة.....عضوا
د. بوباعة عبد الوهاب.....المركز الجامعي تيبازة.....عضوا
د. طاطاي كمال.....جامعة البلدية 2.....عضوا

السنة الجامعية : 2022-2023

التشكرات

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور المشرف:
محمد التهامي طواهر على النصائح التي أسداها
لي، والتوجيهات التي قدمها طوال مدة البحث، والشكر
والتقدير موصولاً لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة
رسالتي وتحليلها والحكم عليها.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد
هذا البحث من قريب أو بعيد.

فهرس

كلمة الشكر

فهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة العامة.....أ-ج

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية كمنط تسيير

تمهيد الفصل.....1

المبحث الأول: المباني الأساسية للمسؤولية الاجتماعية.....2

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية، مفهوم مرن يتغير عبر الزمن.....2

المطلب الثاني: Howard R. Bowen، مصمم المسؤولية الاجتماعية.....5

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية، المقاربات النظرية وتشابك المصطلحات.....12

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية ونظريات المنظمات.....16

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية والنظرية التأسيسية الحديثة.....17

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية ونظرية أصحاب المصالح.....20

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية كسيرورة تنظيمية.....27

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسة.....27

المطلب الثاني: وظيفة المسؤولية الاجتماعية.....32

المطلب الثالث: تقرير المسؤولية الاجتماعية.....35

المبحث الرابع: المسؤولية الاجتماعية، المعايير الدولية وآليات التقييم.....39

المطلب الأول: المرجعيات والمعايير الدولية للمسؤولية الاجتماعية.....39

المطلب الثاني: ISO 26000، المعيار الدولي للمسؤولية الاجتماعية.....42

المطلب الثالث: وكالات التقييم غير المالية.....45

خلاصة الفصل.....49

الفصل الثاني: دمج إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل.....50

المبحث الأول: السلوكات الإستراتيجية تجاه المسؤولية الاجتماعية.....51

المطلب الأول: إستراتيجيات الرفض والتحكم.....52

المطلب الثاني: إستراتيجيات التحاشي، التسوية، والإذعان.....55

58.....	المطلب الثالث: الإستراتيجيات الاستباقية.....
65.....	المبحث الثاني: إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية؛ التنفيذ والخيار الهيكلي.....
66.....	المطلب الأول: مراحل تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.....
70.....	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية والخيار الهيكلي.....
73.....	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛ المفاهيم والمقاربات النظرية.....
74.....	المطلب الأول: مقارنة محاسبة الموارد البشرية.....
80.....	المطلب الثاني: المقارنة المبنية على الموارد.....
85.....	المطلب الثالث: مقارنة الممارسات الأفضل.....
89.....	المبحث الرابع: مقارنة التوافق الأفضل.....
90.....	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية والعوامل الموقفية.....
97.....	المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسة كعامل موقفي.....
102.....	المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.....
109.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة حالة الجزائرية القطرية للصلب AQS

110.....	تمهيد الفصل.....
111.....	المبحث الأول: AQS تاريخ وتعريف، سيرورة الإنتاج، وتشكيلة المنتجات.....
111.....	المطلب الأول: AQS تاريخ وتعريف، وسيرورة الإنتاج.....
114.....	المطلب الثاني: تشكيلة منتجات AQS.....
117.....	المبحث الثاني: الإستراتيجية العامة لـAQS والمسؤولية الاجتماعية.....
117.....	المطلب الأول: AQS وأصحاب المصالح.....
119.....	المطلب الثاني: آلية تقييم أصحاب المصالح.....
122.....	المطلب الثالث: الرؤيا، المهمة، القيم، والتوجهات الاجتماعية.....
126.....	المبحث الثالث: تموضع السلوكات الإستراتيجية لـAQS تجاه المسؤولية الاجتماعية؛ أي دور لإدارة الموارد البشرية؟.....
127.....	المطلب الأول: السلوكات الإستراتيجية المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية.....
133.....	المطلب الثاني: السلوكات الإستراتيجية المرتبطة بالبيئة، المبادرات الاجتماعية، و Covid-19.....
139.....	المطلب الثالث: التوافق بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية.....
147.....	خلاصة الفصل.....

148.....	الخاتمة العامة.....
151.....	قائمة المراجع.....
171.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	المواجهة بين المنظور البروتستانتى ومنظور رجال الأعمال تجاه المسؤولية الاجتماعية	10
2	تطلعات وكيفية مشاركة أصحاب المصالح في خلق القيمة	30
3	المحاور الأساسية ومجالات التدخل حسب ISO 26000	43-44
4	بعض مجالات الإقصاء حسب نموذج KLD	46
5	ملخص نموذج وكالة التقييم غير المالية Vigeo ضمن قطاع المحروقات	48
6	توليفات الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية	87
7	نموذج دور السلوك	101
8	أنماط توافق إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية	102
9	نتائج الجودة والتحليل الكميائي للسبائك المعدنية المربعة لـAQS	115
10	الأبعاد، الكتلة الخطية، ومقدار الانحراف المسموح به لحديد التسليح	116
11	الخصائص الكميائية للجبر والدولوميت	117
12	أصحاب المصالح ورهانات AQS	118
13	شبكة تقييم أصحاب المصالح لـAQS	120
14	شبكة تقييم أصحاب المصالح الجديدة لـAQS	123
15	التكوين في إطار QHSE	128
16	نظام وتجهيزات مكافحة الحرائق الخاص بـAQS	129
17	توزيع بطاقات الصحة والسلامة على أساس هياكل AQS	130
18	توزيع حوادث العمل على أساس طبيعة الإصابة	131
19	LTIR الخاص بالمجمع مقابل LTIR الخاص بـWSA	132
20	برنامج التكوين والتحسيس البيئي لسنة 2021	134
21	حجم المياه الصناعية والمياه المعالجة الخاصة بـAQS	135
22	إعادة التدوير الداخلي والخارجي للمجمع سنة 2021	138
23	برنامج التكوين في إطار ارساء IMS	142
24	مساهمة DRH في عملية التدقيق الخاصة بمعيار ISO 45001	144
25	مساهمة DRH في إرساء إستراتيجية AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية	146

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	مستويات المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll	1
20	سيرورة الاستمرارية التنظيمية	2
22	المنظور المبني على أساس أصحاب المصالح	3
25	تصنيف أصحاب على أساس الشرعية، السلطة والاستعجال	4
41	دورة التحسين المستمر	5
61	التأثيرات الاجتماعية على التنافسية	6
63	الأثر الاجتماعي لسلسلة القيمة	7
71	وضعية وظيفة المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية	8
72	التدرج التنظيمي لهيكية المسؤولية الاجتماعية	9
73	سيرورة التعلم التنظيمية للمسؤولية الاجتماعية	10
78	مصفوفة الانتقال في الرتب	11
91	حلقة الموارد البشرية	12
92	خريطة محيط إدارة الموارد البشرية	13
95	النموذج السياقي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	14
113	سيرورة إنتاج AQS	15
136	تقييم النفايات السائلة لـ AQS	16
137	مستوى الضوضاء الصناعية بالنسبة لـ AQS	17

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
171	تشكيلة منتجات AQS	1
172	ملصقات AQS الخاصة بالصحة، السلامة، والبيئة	2
173	تجمعات الصحة والسلامة (TBT) Toolbox Talks	3
174	نسخة من Hot PTW الخاص بـAQS	4
175	نسخة من Cold PTW الخاص بـAQS	5
176	نسخة من بطاقة الصحة والسلامة Stop-Card	6
177	تطور LTIR من سنة 2006 إلى غاية 2021	7
178	الانبعاثات الجوية الخاصة بـAQS لسنة 2021	8
179	حجم استهلاك AQS من الكهرباء والغاز	9
180	مواقع أخذ القياسات المرتبطة بالضوضاء الصناعية لـAQS	10
181	استبيان خاص بـCovid-19	11
182	تطور وتيرة الإصابات الخاص بـAQS خلال 2020-2021	12
183	كمية الأكسجين المنتجة من طرف AQS خلال 2021	13
184	إرسالية AQS المتعلقة بمتفوقي جامعة جيجل	14

المقدمة العامة

"المؤسسة المسؤولة اجتماعيا"، مفهوم أطلقته منظمة الأمم المتحدة ONU، تفترض من خلاله أن المؤسسات تلعب دورا جوهريا في تحقيق التنمية المستدامة، وأنه بإمكانها تسيير مختلف العمليات بشكل يسمح بتحقيق النمو الاقتصادي وتدعيم التنافسية، مع ضمان حماية البيئة وترقية المسؤولية الاجتماعية.¹

إن ضرورة أخذ المؤسسات بعين الاعتبار للآثار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطها الاقتصادي ليس حديث العهد، حيث يتم تحديده عادة عن طريق الإجراءات، التشريعات ومختلف القوانين التي تؤطر علاقة المؤسسة مع مختلف الأطراف الذين تتفاعل معهم، خاصة مع بدايات القرن العشرين، ولكن مع توجه مختلف المجتمعات، لا سيما الصناعية منها، إلى تبني نموذج اقتصاد السوق، لضمان حرية التنافس بين المؤسسات وتنامي وتنوع طرق الإنتاج المعتمدة، أدى ذلك إلى صعوبة التحكم في سلوك هذه المؤسسات، وبالتالي ضرورة البحث عن مقارنة مكملة للاعتبارات الإلزامية، يتم من خلالها دفع هذه الأخيرة إلى الاستجابة لتطلعات هذه الأطراف (المستهلكون، الحكومات، العمال، البيئة، المنافسون، الجمعيات،... إلخ) بصفة طوعية، وهذا ما تحاول مقارنة المسؤولية الاجتماعية معالجته منذ ظهورها ضمن الحقل الأكاديمي على يد Howard R. Bowen سنة 1953، خاصة ضمن كتابه المرجعي "المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال".

على غرار أعمال Bowen، عمل العديد من المؤلفين في حقل التسيير على محاولة بناء إطار نظري متجانس يتم من خلاله تحليل التفاعل الحاصل بين المؤسسة ومكونات المجتمع الذي تنشط فيه، وبالتحديد الأطراف الأكثر دلالة، والذين على أساسهم تترجم عملية اتخاذ القرار أو نظام الحوكمة، وكذلك تصنف ضمنه الإستراتيجيات المتبناة في هذا الحقل؛ انطلاقا من دراسة تفاعل المؤسسات مع الضغوط التأسيسية ضمن النظرية التأسيسية الحديثة، توجيه العلاقة ذات الطابع الضيق بين كل من المسير والمساهمين ضمن نظرية الوكالة لكل من Jensen و Meckling، ونظرية أصحاب المصالح لـ Freeman، والتي أصبحت تعبر عن الإطار النظري المرجعي لتحليل السلوك الإستراتيجي للمؤسسات تجاه المسؤولية الاجتماعية.

علاوة الإسهامات على المستوى الأكاديمي، شهد هذا الحقل أيضا تناميا على المستوى الدولي، خاصة المبادرات المعدة من طرف بعض المنظمات والهيئات الدولية؛ كمبادرة التقرير الإجمالي GRI المعد من طرف الائتلاف من أجل الاقتصاديات المسؤولة بيئيا CERE سنة 1997، الميثاق الإجمالي Global Compact المعد من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1999، علاوة على تصميم المعيار الدولي للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 سنة 2010 من طرف المنظمة العالمية

¹ Glossaire du Livre Vert de l'Union européenne. Commission des Communautés Européennes. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, juillet 2001.

للمعايير ISO، الشيء الذي أدى بدوره إلى تصاعد واتساع دور وكالات التقييم غير المالي على غرار Vigeo، KLD،... إلخ، التي تعمل على تقييم إستراتيجية المؤسسات تجاه المسؤولية الاجتماعية في شكل تدقيق اجتماعي، انجر عنه استحداث بعض التغييرات على المستوى الهيكلي، بإنشاء مديريات/مصالح للتنمية المستدامة أو المسؤولية الاجتماعية، وكذلك تطوير بعض الممارسات في هذا الصدد، كإنجاز التقارير عن المسؤولية الاجتماعية، لإفادة مختلف الفاعلين بمدى الأخذ بعين الاعتبار للرهانات البيئية والاجتماعية عند تصميم وتنفيذ الإستراتيجية.

إن تبني المؤسسة لخير إستراتيجي معين تجاه المسؤولية الاجتماعية، يستلزم وجود توافق بينه وبين مختلف وظائف المؤسسة، سواء كانت هذه الوظائف ترتبط بالجوانب المالية والمحاسبية أو تلك المتعلقة منها بالتسويق، الإنتاج، البحث والتطوير،... إلخ، وذلك في سبيل الاستجابة لمختلف تطلعات أصحاب المصالح، ودعم مساهمة المؤسسة ضمن أبعاد التنمية المستدامة ومحاولة التوفيق فيما بينها (البعد الاقتصادي، البيئي والاجتماعي). باعتبار إدارة الموارد البشرية أحد أهم هذه الوظائف، فإن إدماج هذه الأخيرة ضمن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضروري في سبيل تحقيقها، نظراً لتواجد العنصر البشري ضمن مختلف الوظائف. بناء على الطرح السابق، تتضح معالم الإشكالية الرئيسية التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عنها كما يلي:

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في إرساء إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة تجاه المسؤولية الاجتماعية ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال يقودنا بالضرورة إلى طرح أسئلة فرعية أخرى مكملة، نوردتها فيما يلي:

1. ما هي أهم مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ؟
2. ما هي أهم المقاربات النظرية التي عملت على معالجة مفهوم المسؤولية الاجتماعية ؟
3. فيم تظهر أهم التغييرات التنظيمية والممارسات التي تطرأ على المؤسسة عند تبنيها لمقاربة المسؤولية الاجتماعية ؟
4. كيف يمكن تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ؟
5. كيف تستجيب المؤسسة للرهانات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية ؟
6. ما هي المقاربات الأساسية التي من خلالها يمكن دراسة التداخل الحاصل بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة:

1. تنطوي المؤسسة محل الدراسة على مجموعة من الممارسات والخصائص التي من خلالها يمكن تحديد إستراتيجية هذه الأخيرة تجاه المسؤولية الاجتماعية.
2. تساهم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق إستراتيجية هذه الأخيرة تجاه المسؤولية الاجتماعية عن طريق مجموعة من المهام والممارسات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تبين أهمية تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية وتحديد أهم التغيرات التي قد تطرأ على المؤسسة نتيجة هذا الإجراء، انطلاقاً من محاولة حصر مختلف السلوكات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات في هذا الصدد، مع تحديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إرسائها، علاوة على محاولة بناء إطار نظري معمق لفهم هذه المقاربة، لقلّة الدراسات ضمن هذا الحقل، هذا على المستوى النظري. ولهذا البحث أيضاً أهمية على المستوى التطبيقي للمؤسسات الجزائرية، إذ من خلاله سنحاول تقييم وتصنيف إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة تجاه المسؤولية الاجتماعية، مع إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه الأخيرة.

أهداف الدراسة:

- التطرق إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصفة شاملة ومعمقة، مع محاولة الإحاطة بمختلف الجوانب المرتبطة بالموضوع بصفة دقيقة ومختصرة؛
- محاولة تحديد وتقييم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية؛
- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الجزائرية في إرساء إستراتيجية معينة تجاه المسؤولية الاجتماعية؛
- تدعيم المكتبة الجزائرية بمرجع محكم باللغة العربية، كدعامة تساعد مختلف الباحثين في علوم التسيير وخاصة في حقل المسؤولية الاجتماعية.

منهج الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التطرق إلى مختلف العناصر والأبعاد التي ترتبط بمقاربة المسؤولية الاجتماعية من المنظور المفاهيمي، وكذلك تحديد الاستراتيجيات المتبناة من طرف المؤسسات تجاه هذه المقاربة، مع إبراز دور إدارة الموارد البشرية في إرساء إستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية، ثم محاولة بناء نتائج اعتماداً على المادة العلمية التي تم الحصول عليها من خلال المسح البيبليوغرافي. وحتى تتكامل المنهجية، تم تدعيم الموضوع بحالة تطبيقية من واقع المؤسسات الجزائرية، وذلك بغرض تأكيد النتائج التي تم التوصل إليها. لتحقيق منهجية هذه الدراسة، سيتم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- المسح المكتبي، بالاطلاع على مختلف المراجع من كتب ومقالات التي لها علاقة بموضوع البحث؛
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- المقابلات والزيارات الميدانية؛
- المصادر الأخرى؛ كمواقع الانترنت ومختلف الوثائق الأخرى.

الدراسات السابقة:

قليلة هي الدراسات التي حاولت تبيان العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مع ذلك يمكن الإشارة إلى دراستين:
1. دراسة (Coulon 2006)، والتي حاول من خلالها الباحث إحصاء ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية، وذلك بشكل وصفي، اعتماداً 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 مقاربة المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما سنحاول الإشارة إليه ضمن هذه البحث.

2. دراسة (Jamali et al 2014)، والتي حاول الباحثون من خلالها بناء إطار (نموذج) نظري لتحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية مسؤولة اجتماعياً، باعتماد تصنيف Ulrich لأدوار إدارة الموارد البشرية (شريك إستراتيجي، عون تغيير، خبير إداري، وفرد مدافع). قدمت هذه الدراسة إطاراً متميزاً 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.

هيكل الدراسة:

سنحاول بناء الموضوع بشكل مرتب في سبيل تحقيق الانسجام في هيكلته، حيث سيتم ترتيبه على النحو التالي:

الفصل الأول: سنحاول ضمن هذا الفصل التطرق للإطار المفاهيمي لمقاربة المسؤولية الاجتماعية وأصولها التاريخية، مع تسليط الضوء على العلاقة بين هذه الأخيرة ونظريات المنظمات، علاوة على التطرق إلى الجوانب التنظيمية للمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة، نظام الحوكمة، البعد الدولي، وتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أساس العروض المقدمة من طرف وكالات التقييم غير المالية.

الفصل الثاني: سنتطرق ضمن هذا الفصل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضمن حقل التسيير الإستراتيجي، وذلك بالتطرق لمختلف السلوكات الإستراتيجية، آلية التنفيذ، والبدايل الهيكلية الممكنة، مع محاولة بناء نموذج يمكن من خلاله إبراز دور إدارة الموارد البشرية في عملية التنفيذ، بعد تقديم عرض عام للمقربات النظرية لهذه الأخيرة.

الفصل الثالث: وهو الفصل الأخير، حيث سنحاول ضمنه إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة جزائرية، في سبيل تقييم مدى دمج هذه الأخيرة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن

إستراتيجيتها العامة، من خلال دراسة الإستراتيجيات الفرعية الممكنة، وتحديد مساهمة إدارة الموارد البشرية في تنفيذ هذه الإستراتيجيات.

الفصل الأول:

المسؤولية الاجتماعية كنمط

تسيير

تمهيد الفصل

إن تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية من طرف مؤسسة معينة، يستوجب الفهم الدقيق للطرح الذي تقدمه هذه الأخيرة، والإحاطة بمختلف الأبعاد والمتغيرات التي تدرج ضمنها وتتفاعل معها، لذلك يهدف هذا الفصل أساساً إلى محاولة تقديم عرض شامل ومختصر لمختلف الامتدادات التي ترتبط بهذه المقاربة سواء من الناحية المفاهيمية أو تلك المرتبطة منها بالجوانب العملية.

مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Corporate Social Responsibility) (CSR)، كغيره من المفاهيم في حقل التسيير، نشأ وتطور بشكل تراكمي ومنتدج، سواء من خلال فلسفة رجال الأعمال أو المساهمات المؤلفين على أساس الأبحاث الأكاديمية المرتبطة بشكل مباشر بهذا المفهوم، خاصة أعمال (Bowen 1953)، أو تلك التي تعتبر كوعاء فكري، على أساسه تتابعت الأطر النظرية ضمن هذا الفرع المعرفي، وهذا ما سنحاول معالجته خلال المبحثين الأول والثاني.

خلال المبحث الثالث من هذا الفصل، سنحاول الوقوف على التغيرات التي يمكن أن تمس نظام تسيير المؤسسة، انطلاقاً من المستويات العليا لهرم السلطة والذي يتم ضمنه اتخاذ القرارات ذات الطابع الإستراتيجي والمرتبطة ببقاء المؤسسة على المدى الطويل، ثم التطرق إلى المستوى الوظيفي، أين يتم دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن مختلف وظائف المؤسسة، وتحديد الأداة المناسبة لمتابعة الأداء الاجتماعي لهذه الأخيرة على أساس المؤشرات الأكثر دلالة، والتي تعبر عن مدى مصداقية التوجه نحو تحقيق تطلعات مختلف أصحاب المصالح.

إن هذا الأداء تم توجيهه على أساس بعض المعايير الدولية خاصة تلك المعدة من طرف المنظمة العالمية للتقييس ISO، والتي أشرفت على إصدار أول معيار خاص بالمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 في شكل خطوط توجيهية تغطي مختلف المحاور الأساسية لهذه المقاربة. اعتمدت هذه المحاور في إنجاز عمليات التدقيق الاجتماعي من طرف بعض الفاعلين المتخصصين للوقوف على نقاط الضعف والقوة لإستراتيجيات المؤسسات ضمن هذا التوجه، هذا ما سيتم معالجته بشيء من التفصيل خلال المبحث الأخير.

المبحث الأول: المباني الأساسية للمسؤولية الاجتماعية

خلال هذا المبحث سنحاول الإحاطة بالأبعاد المرتبطة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية على أساس إسهامات المؤلفين الأكثر دلالة، خاصة أعمال Howard R. Bowen، علاوة على محاولة الوقوف على أهم المقاربات النظرية التي على أساسها طرق هذا الموضوع. إن إدراك مختلف الرؤى التي عالجت مفهوم المسؤولية الاجتماعية، يسهل من فهم الأطر النظرية المقترحة في حقل التسيير من جهة ويمكن أيضا من فهم سلوكيات المؤسسات على المستوى الميداني من جهة أخرى.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية، مفهوم مرن يتغير عبر الزمن

إن فكرة المسؤولية الاجتماعية حسب Capron & Q-Lanoizelée عبارة عن "[...] مصطلح جديد يعالج انشغالات قديمة المنشأ، أصبحت في وقتنا الحاضر أكثر تأكيدا وإلحاحا من ذي قبل" (2007, p.3)، لذلك نجد بعض المؤلفين، عند دراستهم لهذا الموضوع، قد يبالغون في تتبع واستقراء جذور هذه المقاربة، حيث يعزو بعضهم أصولها إلى القوانين الأولى لتسيير الحياة الاجتماعية التي سادت في بلاد الرافدين، وبالضبط ببابل، كقوانين "حامورابي" حوالي 1750 ق.م (Pasquero, 2012 ; Korathotage, 2007)، الشيء الذي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تشتت الأفكار والغموض الذي قد يكتسي البحث، لذلك سنحاول نقادي الإسهاب في تحديد المراحل التاريخية لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وذلك بالاقتران على المحطات الأكثر أهمية فقط، انطلاقا من الولايات المتحدة الأمريكية، ووصولاً إلى المفاهيم الحديثة لهذه المقاربة، وهذا ما درج عليه أغلب المؤلفين المتخصصين في هذا الحقل (Acquier et al., 2011 ; Acquier & Gond, 2007 ; Carroll, 2008 ; Carroll & Bucghholtz, 2004, 2007 ; Lee, 2008 ; Marens, 2008 ; Gond & Igalens, 2012 ; Pasquero, 2004).

1- المرجعية الدينية للمسؤولية الاجتماعية

يرجع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 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 الكبرى (Gond & Igalens, 2012, p.67). 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 الأمريكية (Pasquero, 2004, p.257). أعمال George Pullman، صاحب مؤسسة PPC-CO المتخصصة في صناعة عربات السكك الحديدية، تندرج أيضا ضمن هذا السياق، ففي سنة 1880 عمل على إنشاء Pullman city في Illinois، وهي عبارة عن مدينة خيرية موجه لعمال 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 المحروقات، جديرة

بالذكر، وذلك من خلال مساهمته في تأسيس جامعة Chicago، تأسيس معهد Rockefeller للأبحاث الطبية ومؤسسة Rockefeller لدعم التقدم العلمي في مختلف أنحاء العالم (Tahri, 2014, p.23).

إن الممارسات الخيرية لرجال الأعمال ذات الأصول الدينية للكنيسة البروتستانتية التي سادت في أواخر القرن 19، حسب (De La Chauvinière, 2013, pp.18-19)، تتبع من ذلك الشعور بضرورة رد الجميل، حيث يعتبر رجل الأعمال الأمريكي نفسه مدينا تجاه المجتمع نتيجة للثروة التي يحصلها ضمن هذا الأخير.

لم يتوقف التوجه الديني على الممارسات الطوعية لرجال الأعمال فحسب، فبحلول العشرينيات شهدت الولايات المتحدة الأمريكية ظهور حركة الجمعيات الدينية البروتستانتية والتي تعرف باسم the Quakers، حيث امتنعت هذه الأخيرة عن الاستثمار في الأنشطة ذات الطابع غير الأخلاقي التي تمارسها بعض المؤسسات الصناعية؛ كصناعة الأسلحة، التبغ، الكحول،... إلخ، حيث تم تصنيف هذه المؤسسات ضمن "مؤسسات الخطيئة" Sin stocks. في نفس الفترة، تمت هيكلة هذا النوع من الاستثمار في شكل صناديق استثمار أخلاقية، وذلك بمساهمة الجمعيات الدينية السابقة الذكر، ليتم في الأخير إنشاء The Pioneer Fund في Boston، ليكون أحد الأوجه الأولى لهذا النوع من الاستثمار (Boidin et al., 2009, p.42).

2- 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 في إطار "الاتفاق الجديد" the New Deal، وذلك سنة 1934، بهدف تعزيز رقابة الحكومة الأمريكية على المؤسسات الكبرى والحد من نفوذ رجال الأعمال في الحياة السياسية والاقتصادية (Haynes et al., 2013, p.17).

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 الأكاديمي (Tahri, 2014, pp.23-24)، ففي سنة 1953، صدر كتاب Howard R. Bowen¹ كأول مرجع في حقل المسؤولية الاجتماعية،

¹ نظرا لأهمية أعمال Bowen في حقل المسؤولية الاجتماعية، تم تخصيص المطلب الموالي للتطرق بشكل مفصل لأعمال هذا الأخير، مع التركيز على كتابه المرجعي والذي يعبر عن حجر الزاوية لجميع البحوث اللاحقة. علاوة على هذا، سنشير من الآن فصاعدا خلال هذه الدراسة إلى هذا الكتاب بالاختصار SRB (الأحرف الأولى للعنوان باللغة الانجليزية) وذلك لتقل تكرار عنوانه باللغة العربية.

تحت عنوان: "المسؤوليات الاجتماعية لرجال الأعمال" Social Responsibilities of the Businessman حيث عرف المسؤولية الاجتماعية ضمن هذا الأخير على أنها "التزام رجال الأعمال باتخاذ مختلف القرارات واتباع السلوك والسياسات التي تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع" (Bowen, 2013, p.6).

بحلول سنة 1960، برزت بعض الأعمال التي حاولت ضبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أشار (Davis, 1960, p.70) إلى أن "المسؤولية الاجتماعية تتعلق أساساً بسلوك وقرارات رجال الأعمال التي تتجاوز الاعتبار المالي والتقني. أعمال Clarence C. Walton سنة 1967 تندرج أيضاً 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" (Igalens & Joras, 2002, p.3).

استمرت أيضاً في هذه المرحلة المبادرات الطوعية لرجال الأعمال¹، لتكتسي الطابع المهيكلي، كمبادرة Five Percent Club، حيث خصصت بعض المؤسسات، على غرار كل من Dayton Hudson و Cummins Engine Co، 5% من أرباحها في الأعمال ذات الطابع الخيري (Carroll, 2015, p.87)، إلا أن ما ميز هذه الفترة، هو بلورة مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أساس البحوث الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية. بحلول السبعينيات، ظهرت بعض الكتابات المناهضة للمسؤولية الاجتماعية. حيث اعتبر Friedman (1970, p.6) "أن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للمؤسسة [...] تتمثل في تعظيم الربح، بشرط أن تحترم قواعد اللعبة، بممارسة أنشطتها وفق مبادئ المنافسة الحرة، بدون غش أو تهرب ضريبي."

3- اندماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمفهوم التنمية المستدامة

مع بداية الثمانينات، تمت إعادة تحديث مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وذلك على إثر بعض الأبحاث الجامعية، خاصة نظرية أصحاب المصالح، قبل أن يتم عزل هذا الأخير عن الجوانب الدينية (Thévenet, 2013, p.52). في هذه المرحلة بدأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتعرض للعلمنة، تحت تأثير الاتفاقيات والقوانين ذات الصبغة العالمية، التي تصدرها بعض المنظمات الدولية، كمنظمة الأمم المتحدة، المنظمة العالمية للعمل... إلخ (Pavie, 2012, p.4)، 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، والاجتماعي (Gond & Igalens, 2012, p.67). خلال

¹ تجدر الإشارة إلى أن تيار فعل الخير لا يزال متبنى من طرف الكثير من رجال الأعمال، وعلى رأسهم Bill Gates، حيث يعتبر هذا الأخير أن "إعادة توزيع الأرباح التي تحصلها المؤسسات [ضمن نشاطات ذات طابع خيري] سيعمل على تصحيح اختلالات النظام الرأسمالي التي يعجز السوق عن تصويبها، وذلك بجعله أكثر عدالة كإشارة لمصطلح "الرأسمالية الخيرية" (D'Humières, 2010, p.73) Philanthrocapitalisme.

سنوات 1990، أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبارة عن "إرساء مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة" (Lecoeur, 2010, p.25)، 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 لهذه المقاربة تحت عنوان: "ترقية إطار أوروبي للمسؤولية الاجتماعية". حسب هذا المنشور، تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كما يلي:

"عبارة عن عملية الدمج الطوعية من طرف المؤسسات للاعتبارات الاجتماعية والإيكولوجية ضمن أنشطتها التجارية وعلاقتها مع مختلف أصحاب المصالح سواء داخل المؤسسة أو خارجها (المساهمون، الزبائن، الموارد البشرية، الموردون، الشركاء... إلخ)، وهذا بعد الإيفاء بمختلف الالتزامات القانونية المعمول بها والاستثمار في الرأس المال البشري والبيئة" (European Commission, 2001).

حسب (Ben Yedder & Zaddem (2009, p.88)، يعتبر تعريف المجلس الأوروبي الأكثر شيوعًا وتبنيًا عند الكثير من المؤلفين (Jacquot و Attarça، Feron، Capron، Igalens، Rodrigues و Branco)، حيث اتخذ هذا التعريف الطابع النمطي على المستوى الأوروبي وأصبح مرجعًا على المستوى العالمي.

نظرًا لأهمية، حداثة، وشيوع التعريف السابق، يمكن اعتماده كمرجع ضمن هذه الدراسة، وأيضًا لاحتوائه على الأقل على خاصيتين رئيسيتين: (1) محافظته على خاصية الطوعية لمقاربة المسؤولية الاجتماعية وأنها تتجاوز الالتزام القانوني، و(2) إدخاله للأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة وأخذها بعين الاعتبار لتطلعات أصحاب المصالح.

المطلب الثاني: Howard R. Bowen، مصمم المسؤولية الاجتماعية

يرى أغلب المؤلفين، إن لم نقل كلهم، أن Bowen هو الأب المؤسس للمفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية، خاصة ضمن كتابه (Acquier & SRB, 2011 ; Acquier et al., 2011 ; Gond, 2007 ; Carroll, 1979, 2008, 2016 ; Capron & Q-Lanoizélée, 2004, 2008 ; Marens, 2007)، حيث عمل على "هيكلة المقاربة النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" (Acquier & Gond, 2007, p.6)، كما يعتبر أول من نوّه على وجود مسؤوليات إضافية تقع على عاتق رجال الأعمال تتجاوز المسؤولية الاقتصادية (Pavie, 2012, p.3)، بتأكيده على خاصية الطوعية التي تميز مقاربة المسؤولية الاجتماعية، حيث أصبحت تمثل عاملاً مشتركاً بين مختلف التعاريف المقترحة من طرف المؤلفين أو من طرف الهيئات الدولية.

على الرغم من الأهمية التي تحوزها أعمال Bowen، خاصة كتابه المرجعي ضمن هذه المقاربة، إلا أن عدد نسخه يبقى محدودًا، فمن الصعب العثور على نسخة منه سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو في أوروبا (Acquier et Gond, 2007 ; Pasquero, 2005)، لذلك

سنحاول خلال العناصر الموالية، الإحاطة بمختلف المفاهيم، الآراء والمواقف التي تميز فكر Bowen، خاصة ضمن هذا الكتاب، والتي تعبر عن نظرتة الفلسفية تجاه المسؤولية الاجتماعية.

1- من يكون Howard R. Bowen ؟

يعتبر Howard Rothman Bowen (1908-1989) أحد رجال الاقتصاد الأمريكيين ذو انتماء مذهبي بروتستانتني (Lober, 2012, p.6). ولد في Washington، أين تحصل على درجتي بكالوريوس (1929) وماستر (1933)، ثم درجة الدكتوراه (1935) من جامعة Ioawa، ليواصل عمله كباحث في طور ما بعد الدكتوراه تخصص اقتصاد في إنجلترا بـ London School of Economic and Political Sciences. تأثر كثيرا بالتوجه الكينيدي خاصة في الفترة التي صدر فيها كتاب "النظرية العامة" The General theory سنة 1936، والتي رافقت أزمة الكساد الكبير واستمرت إلى أواخر الثلاثينيات، حيث تجلى ذلك من خلال رفضه الشديد، مع كثير من الاقتصاديين في تلك الحقبة، للفصل بين المشاكل الاقتصادية والاعتبارات الأخلاقية والتأسيسية (Acquier et al., 2011, p.610).

بعد ابتعاده عن الحياة الأكاديمية لمدة 5 سنوات، حيث عمل في عدة مؤسسات عمومية وخاصة، عاد Bowen في سنة 1947 ليشغل منصب عميد لكلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة Illinois لمدة 3 سنوات. حاول خلال هذه الفترة الرقي بمستوى الكلية مع التركيز على قسم الاقتصاد فيها، عن طريق فتح ورشة إصلاحات تستهدف تعديل مناهج البحث العلمي وفتح تخصصات جديدة، مع إدراج بعض المواضيع التي تعتبر دخيلة على المناهج التقليدية المرتبطة ارتباطا متينا بالبرالية، كالاقتصاد المستهلك، ربط النظرية الاجتماعية بعلم الاقتصاد، والتأكيد على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Solberg & Tomilson, 1997).

آمال Bowen لم تدم طويلا، ففي جانفي 1951 اضطر إلى تقديم استقالته من عمادة الكلية بعد حرب شرسة مع دعاة البرالية وحرية السوق (Lépineux et al., 2010, p.57)، حيث اتهم من طرف الأساتذة المنتمين لهذا التيار على أنه ذو توجه "مناوئ للأعمال" antibusiness، وعلى أنه من أنصار "الاتفاق الجديد" New Deal، لتتخذ القضية بعدا سياسيا على المستوى الوطني خاصة مع تصاعد "الماكارثية" McCarthyism في الولايات المتحدة الأمريكية (Acquier et al., 2007 ; Pasquero, 2011)، والتي أدت إلى الزج بالكثير من السياسيين في السجون بتهمة الجوسسة لصالح الاتحاد السوفياتي ومناصرة الشيوعية بدون تقديم أدلة ملموسة.

يرجّح (Acquier et al., 2011, p.611)، أن كتاب SRB قد تم تحريره مباشرة في الفترة التي عقت أحداث جامعة Illinois والتي أدت إلى إزاحة Bowen من منصبه. على الرغم من ذلك، لم تتوقف المسيرة الأكاديمية لهذا الأخير، فقد شغل عدة مناصب في جامعات ومعاهد مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية؛ كعضو في كلية الاقتصاد بمعهد Williams (1955)، مدير معهد Grinnell (1955-1964)، رئيس جامعة Iowa (1964-1969)، ورئيس مركز جامعة

Claremont والمعهد العالي (1969-1986)، ليحصل سنة 1975 على دكتوراه شرفية من جامعة Illinois (Solberg & Tomilson, 1997, p.79).

2- سياق ظهور SRB

إن المتتبع لأعمال Bowen التي سبقت نشر SRB، يلاحظ غياب كلي لموضوع المسؤولية الاجتماعية من منشوراته حتى بداية خمسينيات القرن الماضي. باعتباره رجل اقتصاد، عالج Bowen عدة مواضيع ضمن تخصصه، يمكن تقسيمها إلى قسمين، منها ما هو بعيد كل البعد عن موضوع المسؤولية الاجتماعية، كتحليل مشكلة توزيع حصص الذهب بعد الحرب العالمية الثانية وأثره على الأسعار والنظم المالية في كل من أمريكا، ألمانيا، إنجلترا وفرنسا (Bowen, 1936)، دراسة محددات تغير عدد الشركات الأمريكية قبل وبعد الحرب العالمية الثانية (Bowen, 1945)، بعض الدراسات التي لها علاقة بتقييم ونقد النظام الضريبي المفروض على المؤسسات الصغيرة (Bowen, 1946)، ومنها ما له علاقة ضمنية أو صريحة بمقاربة المسؤولية الاجتماعية.

من منظور القسم الثاني، انتقد (Bowen, 1936a) منطق "دعه يعمل، دعه يمر" الذي نادى به Adam Smith في منتصف القرن 18، حيث يؤكد على أن استبعاد دور الحكومة من الحياة الاقتصادية يتناسب فقط مع تلك الحقبة، نظرا لعدم فعاليتها وعرققتها لنشاط المتعاملين الاقتصاديين، حيث أكد على عدم ثبات هذا المنطق، وتغيره بتغير الخصائص والمتغيرات المكونة للمجتمع، وهذا يعطي إشارات، وإن كانت ضمنية، مرتبطة بمقاربة المسؤولية الاجتماعية، ويؤكد التوجه الكينييزي والمؤسساتي في فكر Bowen. إن هذا التوجه يظهر بشكل واضح في كتابه "تحو الاقتصاد الاجتماعي" Toward Social Economy، حيث يشير (Bowen, 1948) إلى أن سلوك مجموع المتعاملين الاقتصاديين يجب أن يراقب على أساس "التأسيسات" institutions (انظر: ف1- م2- م1) والتي تعبر في مجملها عن النظام الاقتصادي السائد (رأسمالي، اشتراكي،... إلخ) في بلد معين، والتي تشتق من الممارسات المرتبطة بالمعتقدات، التعليم، العائلة، الثقافة والترفيه، الجوانب العسكرية والاقتصادية، إلا أن الحكومة تمثل الجهاز المراقب لمدى توافق سلوك المتعاملين الاقتصاديين مع العناصر السابقة، والمشكلة للنمط التأسيسي السائد.

قبل نشره لكتاب SRB بسنة واحدة، أدرج (Bowen, 1952, pp.82-83) مصطلح المسؤولية الاجتماعية لأول مرة¹ ضمن منشوراته حيث أشار إلى "أن اهتمام رجال الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية [...] يترجم من خلال محاولتهم التحكم أو التكيف مع البيئة التشغيلية (العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، التكنولوجيا، رغبات المستهلكين، والتنافس مع المؤسسات الأخرى) والبيئة الاجتماعية (القوانين المقبولة اجتماعيا، الأعراف، المواقف والقيم التي تحكم حصول واستخدام

¹ فيم نعم، ووفقا للمنطق المتبع من طرف (Acuqier et al. (2011, p.610)، يتتبع جميع أعمال Bowen التي أمكننا الوقوف عليها، والتي نشرت قبل صدور SRB.

المؤسسة للموارد الإنتاجية) [...]". بطول سنة 1953، صدر الكاتب المرجعي لـ Bowen كبداية لتأصيل المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

3-Bowen والكتاب المرجعي لمقاربة المسؤولية الاجتماعية

يتفق الكثير من المؤلفين على أن كتاب SRB تم تأليفه بطلب من "مجلس اتحاد كنائس المسيح في أمريكا" Federal Council of the Churches of Christ in America (Acquier & Gond, 2008 ; Lee, 2008 ; Marens, 2008)، حيث تعكس هذه الطلبية بشكل صريح مدى تأثير الخلفية الدينية لـ Bowen في نظريته للمسؤولية الاجتماعية. إن الهيئة الدينية السابقة الذكر عملت أيضا على نشر 6 إصدارات أخرى يعتبر، SRB واحدا منها، لعدد من المؤلفين تعالج من خلالها العلاقة التي تربط الأخلاق النصرانية والحياة الاقتصادية، في محاولة لإعادة الاعتبار لدور الكنيسة في التأثير على نشاط المؤسسات الصناعية، على غرار كتاب "أهداف الحياة الاقتصادية" (1953) Alfred D. Ward لـ Goals of Economic Life، "الثورة التنظيمية" (1953) Kenneth E. Boulding لـ the Organizational revolution، و"الدخل الأمريكي واستخدامه" (1954) Elizabeth E. Hoyt لـ American Income and its Use (Acquier & Gond, 2007 ; Lee, 2008).

تميز الجيل الأول للمؤلفين في حقل المسؤولية الاجتماعية وعلى رأسهم Bowen، بشيء من العفوية في كتاباتهم الأولى، وذلك لافتقارهم للأدوات المناسبة لتأسيس قاعدة منهجية مهيكلت لدراسة أدبيات هذه المقاربة (Marens, 2008)، وهذا ما جعل SRB يبتعد نوعا ما عن الأعراف والمعايير المتبعة في تأليف الكتب الأكاديمية لخمسينيات القرن الماضي، حيث تميز تصنيفه بصيغة أقرب ما تكون إلى منهجية تحرير محاولة مقال essay (Acquier & al., 2011, p.612)، رغم ذلك فإنه يعبر عن حجر الزاوية للدراسات اللاحقة في ميدان المسؤولية الاجتماعية. من الصعب الإحاطة بمختلف الأفكار التي جاء بها Bowen ضمن SRB، لكن مع ذلك يمكن التركيز على أبرز الإسهامات التي تضمنتها فصول هذا الأخير، والتي عادة ما ينوه إليها المتخصصون في هذا الحقل.

أولا-Bowen ومفهوم المسؤولية الاجتماعية

إن الفترة التي صدر فيها SRB تميزت حسب (Bowen, 1955) بتموقع الاقتصاد الأمريكي بين التيار الليبرالي والتيار الاشتراكي أو ما يعرف بالاقتصاد المختلط the Mixed Economy، أين يحتل التنظيم الحكومي حيزا معتبرا في توجيه ومراقبة النشاط الاقتصادي، ففي حالة عدم أخذ رجال الأعمال للمصلحة العامة للمجتمع بعين الاعتبار، سيؤدي ذلك إلى زيادة الرقابة والتشريعات الحكومية في شكل إصلاحات تحد من حريتهم، وبالتالي رجحان كفة التوجه الاشتراكي. انطلاقا من الطرح السابق، اقترح Bowen مذهب المسؤولية الاجتماعية كمقاربة قادرة على حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية (Acquier & Aggeri, 2015, p.391)، حيث يعرف المسؤولية الاجتماعية، كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقا،

على أنها "التزام رجال الأعمال باتخاذ مختلف القرارات واتباع السلوك والسياسات التي تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع" (Bowen, 2013, p.6)¹. يستند هذا التعريف حسب كل من Wartick & Cochran (1985, p.759) إلى مقدمتين منطقيتين:

- وجود المؤسسة مرتبط برضا المجتمع، وبالتالي فإن السلوكيات والتصرفات التي تنتهجها يجب أن تتلاءم مع الخطوط التوجيهية المعدة من طرف هذا الأخير؛
- المؤسسة تتصرف كمتعامل أخلاقي moral agent، وبالتالي يجب أن تكون سلوكياتها تتوافق مع قيم المجتمع، وبالتالي فإن البعد الأخلاقي لسلوك ومسؤولية المؤسسة سيكون نتيجة حتمية. على أساس الملحظين السابقين، يتضح أن هذا التعريف يتموضع بين المقاربة التعاقدية والمقاربة الأخلاقية (انظر المطلب الموالي)، حيث يشير Gond et al. (2012, p.620) في هذا السياق إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية عند Bowen مستوحى من مبدئي "الرعاية" stewardship و"الوصاية" trusteeship المنبثقان من تعاليم الكنيسة²، والذان يعبران عن فكرة مفادها وجود عقد ضمني يميز العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، ولكي لا يفسخ هذا العقد، والذي من خلاله يتحصل رجال الأعمال على جزء من الحرية والملكية الفردية، يجب عليهم العمل على رفع الرفاه الاجتماعي. احتوى SRB على فصلين كاملين لمعالجة منظوري رجال الأعمال والكنسية البروتستانتية تجاه المسؤولية الاجتماعية، حيث يؤكد Acquier & Gond (2007, pp.18-19) على أن هذه الأخيرة حسب Bowen، عبارة تمازج بين كلا المنظورين مع وجود بعض الاختلافات، كما يبين ذلك الجدول (1)، الناتجة عن ليونة ومرونة مصطلح المسؤولية الاجتماعية، حيث يمكن استخدامه في سياقات مختلفة قد تؤدي في بعض الأحيان إلى استحداث مفاهيم جديدة.

ثانياً - Bowen، التسيير وآليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية

إن اعتبار Bowen للمسؤولية الاجتماعية كمقاربة تسيير جعله يشترك مع بعض المؤلفين في النظرة المتعددة الأطراف في تسيير المؤسسة، حيث يشير (Bowen, 1955, p.115) إلى أنه "أصبح من الضروري في مجتمعاتنا الحديثة، أن تعمل الإدارة العليا في المؤسسات كعجلة توازن في سبيل التوفيق بين مصالح ثلاث فئات رئيسية: أصحاب المؤسسة، العمال، والجمهور، لأن كل طرف

¹ بعد التنسيق بين كل من Peter G. Bowen (ابن المؤلف) من جامعة Denver، الباحث Jean P. Gond من جامعة Montreal والمتخصص في الدراسات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، و Peter Zhou وممثلي جامعة Iowa وبعض الأكاديميين، أعيد طبع الكتاب سنة 2013 (بعد 60 سنة من صدور الطبعة الأولى) من قبل University of Iowa Press. (Bowen, 2013, p.vii).

² تجدر الإشارة إلى أنه خلال هذا البحث أو المباحث المقبلة، وعند تطرقنا للمرجعية الدينية للمسؤولية الاجتماعية لا يعني هذا أننا ننثي على الديانة النصرانية، كونها كفر وشرك بالله عز وجل، أو نشيد بأعمال المؤلفين ضمن هذا التوجه، وإنما على سبيل البحث وتسهيلاً لفهم هذه المقاربة. علاوة على هذا، فإن مقاربة المسؤولية الاجتماعية بمفهومها المعاصر سواء من المنظور الأكاديمي أو على أساس المعايير الدولية وتحت غطاء العلمانية أو اللادينية، تخالف الإسلام مخالفة صريحة في الكثير من الجوانب، سواء المرتبطة منها بالأبعاد الاقتصادية والتسييرية أو الحياة بصفة عامة.

الجدول (1): المواجهة بين المنظور البروتستانتي ومنظور رجال الأعمال تجاه المسؤولية الاجتماعية

منظور رجال الأعمال	المنظور البروتستانتي	
<ul style="list-style-type: none"> - الدعم الكبير للرأسمالية. - المسؤولية الرئيسية للمؤسسة هي تحقيق الربح، حيث يضمن هذا الأخير تحقيق مسؤوليات أوسع تجاه المجتمع. - منظور ذو توجه إنتاجي وبيعي. - انتقاد الاشتراكية. 	<ul style="list-style-type: none"> - ليس هناك دعم خاص للنظام الرأسمالي. - يستحسن تطبيق الاقتصاد المختلط. - تحقيق الربح عبارة عن وسيلة وليس غاية في حد ذاتها. - انتقاد الاشتراكية. 	دعم النظام الاقتصادي
<p>انطلاقاً من مبدأي "الرعاية" و"الوصاية" فإن الحق في الملكية الفردية يوجب على أصحابها العمل على تسيير ممتلكاتهم بما يخدم المصلحة العامة للمجتمع.</p>		المفاهيم الرئيسية للخطابات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> هناك ثلاثة أهداف رئيسية: - ضمان شرعية المؤسسة والنظام الرأسمالي. - مجابهة الضغوطات ذات الطابع العمومي. - الحد من خطر صدور قوانين تنظيمية جديدة. 	<p>الهدف هو وضع شروط يشتق منها طبيعة الملكية والسلطة التي يجوزها رجال الأعمال، بحيث تصبح مقبولة أخلاقياً أو مبررة.</p>	أهداف الأطراف المنادية بهذه المفاهيم
<ul style="list-style-type: none"> - إدراج كلا المبدئين ضمن خطابات رجال الأعمال. - يقدم رجال الأعمال على أنهم وكلاء عن المجتمع ومختلف الأطراف الفاعلة، وبالتالي فإنهم معنيون بخلق نوع من التوازن بين مصالح هؤلاء الأطراف. 	<ul style="list-style-type: none"> - الملكية ليست حقاً مطلقاً بدون قيود، فلا يمكن أن تبرر إلا إذا صاحبها تسيير ممتلكات كفيل برفع مستوى الرفاه في المجتمع. - الفرد مسؤول عن تصرفاته أمام الرب والمجتمع. - الملكية لا تعتبر مبررة إلا إذا وجهت لخدمة المجتمع. 	كيفية ترجمة كل من مبدأي "الرعاية" و"الوصاية" ضمن هذه الخطابات
<ul style="list-style-type: none"> - منطق أبوي مبني على الهيمنة، يفتقر لمبادئ تقاسم السلطة أو توسيع سيرورة اتخاذ القرار. - نقص آليات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية وعدم وضوح تنظيم أساليب تفعيلها على المستوى التشغيلي. - تفعيل المسؤولية الاجتماعية لا يتم غالباً إلا إذا عمل على رفع أداء المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة تقاسم السلطة، مع رفض تركزها بأيدي رجال الأعمال ضمن منظور أبوي للمسؤولية الاجتماعية. - إقحام مختلف الأطراف الفاعلة في عملية اتخاذ القرار. - تفعيل القيم المرتبطة بالعدالة، تقاسم السلطة وكرامة الإنسان. 	ترجمة هذين المبدئين على المستوى التشغيلي

المصدر: (Acquier & Gond (2007, p.20)

من بين هؤلاء الأطراف يشارك بمقدار معين في تحقيق مخرجات الصناعة". على الرغم من تركيز هذا المنظور على المؤسسات ذات الطابع الصناعي واقتصاره بشكل مجمل على ثلاث فئات فقط، إلا أنه يتطابق تماما مع النظرة الموسعة في تسيير وحوكمة المؤسسات التي نادى بها نظرية أصحاب المصالح، خاصة أعمال (Freeman, 1984, 2010 ; Agle et al., 2008 ; Freeman & Liedtka, 1991).

يقترح Bowen أيضا ضمن هذا التوجه حسب (Acquier & Gond (2007, p.21) من المدرسة التأسيسية الحديثة (انظر: ف1-م2-م1)، وذلك بجعل المسؤولية الاجتماعية أكثر هيكلية وقبولا بشكل اعتيادي Taken-for-grantedness من طرف رجال الأعمال ومن طرف المجتمع ككل، حيث خصص Bowen فصلا كاملا ضمن SRB عالج من خلاله المستوى التأسيسي للمسؤولية الاجتماعية، عن طريق تشخيص معمق للقيم الاجتماعية السائدة، كالعدالة، الكرامة، الأمن، مبدأ الفرص وتطوير الذات، التي أخذت حيزا معتبرا ضمن الحياة الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية (Acquier et al., 2011, p.618). علاوة على هذا، احتوى هذا الفصل دراسة لبعض العوامل الثانوية الأخرى؛ كتطور النقابات، تحسين المستوى العلمي لرجال الأعمال، ودراسة الشراكات بين المؤسسات الخاصة والحكومة من أجل حل المشاكل الاجتماعية التي سادت مع بداية خمسينيات القرن الماضي (p.618).

في سبيل تفعيل المسؤولية الاجتماعية وفق التوجهين السابقين، اقترح Bowen مجموعة من أدوات التسيير، على أساسها يمكن تنظيم وضبط عمل الاقتصاد الأمريكي. يمكن اختصارها في النقاط التالية (Carroll, 2008 ; Acquier & al., 2011 ; Acqueir & Aggeri, 2015):

- تصميم شبكات تحليل لمدى تأسيس المسؤولية الاجتماعية وتفعيل التدقيق الاجتماعي، الذي أصبح فيما بعد أحد أهم الأدوات المستخدمة في تقييم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية المتبناة من طرف المؤسسات؛
- استحداث وظيفة المسؤولية الاجتماعية إلى جانب الوظائف الكلاسيكية الأخرى (الإنتاج، التسويق، الوظيفة المالية... إلخ)؛
- تحرير مدونات قواعد السلوك أو الممارسات الأفضل؛
- تعيين ممثلين عن العمال، الموردين، المستهلكين، والمجتمع المحلي للمشاركة في تسيير مجالس إدارة المؤسسات؛
- تعديل المناهج التعليمية المرتبطة بالتسيير بإعطاء حيز أوسع للجانب الاجتماعي؛
- تسيير العلاقة حكومة-مؤسسة من خلال تحديد مسؤوليات أوسع للمؤسسات الاقتصادية تجاه المجتمع.

على الرغم من استباق Bowen لكثير من المفاهيم والممارسات الحالية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، خاصة العناصر السالفة الذكر، لم يتوقع هذا الأخير أن تحقق هذه المقاربة الصدى

الكبير الذي تعرفه اليوم، سواء على المستوى الأكاديمي أو حقل الأعمال، ففي أحد مقالاته الصادرة سنة 1978، أشار إلى محدودية قدرة هذه المقاربة على حل جميع المشاكل التي يعاني منها المجتمع الأمريكي، مع استبعاد تبنيها من طرف رجال الأعمال (Lee, 2008 ; Carroll, 2008)، وهذا ما تؤكد أعمال Bowen التي نشرت بعد SRB، حيث ابتعدت بشكل صريح عن مقاربة المسؤولية الاجتماعية باستثناء بعض المنشورات التي عالجت بعض أطراف الموضوع، كاستمرار انتقاده للفكر الليبرالي لتركيزه على خلق القيمة المالية وإهماله للاعتبارات الاجتماعية (Bowen, 1963)، المطالبة باعتماد رقابة اجتماعية على عمل المسيرين (Bowen, 1955)، أو بعض الأعمال التي تنادي بضرورة تبني الجامعات لبعض المعايير الأخلاقية عند صياغة المناهج، واختيار الطلبة والمدرسين على أساس القيم التي لها علاقة بمقاربة المسؤولية الاجتماعية (Bowen, 1984).

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية، المقاربات النظرية وتشابك المصطلحات

عولج موضع المسؤولية الاجتماعية وفق العديد من المقاربات (Igalens & Joras, 2001 ; Tahri, 2014 ; Capron & Q-Lanoizelée, 2004, 2007 ; Capron, 2011)، تختلف فيما بينها باختلاف الخلفية والمنظور الذي يعتمده كل مؤلف، مع ذلك، يمكن أن تجتمع هذه الأخيرة على أساس ثلاث مقاربات أساسية: (1) المقاربة الأخلاقية Business Ethics، (2) المقاربة التعاقدية Business and Society، و(3) المقاربة النفعية Business Issue Managment. سنتطرق بإيجاز إلى كل مقاربة على حدة مع محاولة الوقوف على أهم المفاهيم التي تميز كلا منها.

1- المقاربة الأخلاقية

حسب هذه المقاربة فإن أي نشاط تقوم به المؤسسة يمكن تقييمه من الناحية الأخلاقية وذلك بمنح المؤسسة صفة المتعامل الأخلاقي، وبالتالي فإنها مطالبة بأداء واجبها المحدد من الناحية الأخلاقية والمتمثل في التصرف بصفة مسؤولة اجتماعيا (Capron & Q-Lanoizelée, 2007, p.3). في هذا الصدد، تعمل المؤسسات على تطوير بعض الأدوات في سبيل تهذيب وتوجيه تصرفات الأفراد العاملين بها من أجل الإيفاء بمسؤوليتها الأخلاقية، كصياغة مدونات قواعد السلوك code of conduct، الممارسات الأفضل، مبادئ المسؤولية، أو المواثيق الأخلاقية، التي تتماشى مع قيم المجتمع الذي تنشط فيه، حيث تكتسي هذه الأدوات عموما الطابع الطوعي والداخلي في إطار التنظيم الذاتي autoregulation على عكس بعض القوانين التوجيهية التي تتخذ الطابع الإجباري (Tahri, 2014 ; Pasquero, 2007). بغض النظر عن التسمية المعتمدة، تساعد الأدوات السابقة على رفع درجة الوعي تجاه رهانات المسؤولية الاجتماعية وصقل هوية المؤسسة، تصميم وتنفيذ الإستراتيجية المتبناة واجتتاب المخاطر، وتعزيز الحوار والشراكات مع مختلف أصحاب المصالح (Leipziger, 2007, 2010).

حسب (Benchimol, 2003, p.105)، تتجسد شخصية المؤسسة من المنظور الأخلاقي في التصرفات الإرادية الصادرة من طرف المسيرين [أعمال كل من Bowen، Davis وWalton تندرج

ضمن هذا التوجه]، الشيء الذي يحد من تبني هذه المقاربة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة. مع ذلك، إن البعد الأخلاقي للمسير يعتبر ذو دلالة قوية جدا عند تبني مقاربة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Courrent, 2012, p.19).

إن الخلفية الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية تجعلها تتداخل مع مصطلح أخلاقيات الأعمال لسنوات 1980، ففي الكثير من الأحيان يستخدم كل منهما كبديل عن الآخر [وفق المنظور الأمريكي أو الأنجلوساكسوني] دون إحداث تغييرات ملموسة على مستوى الممارسات (Carroll, 1991, p.91)، في المقابل، يؤكد Capron & Q-Lanoizélee (2004, pp.12-13) على وجود اختلاف جلي بينهما [وفق المنظور الأوروبي القاري]، فأخلاقيات الأعمال تتعامل مع التصرفات الشخصية لمسيري المؤسسات والتميز بين ما هو صواب وما هو خطأ، في حين مقاربة المسؤولية الاجتماعية ترتبط بالفعالية، الاستمرارية، أساليب التفعيل، وكذلك المسؤولية. علاوة على هذا، أخلاقيات الأعمال تعنى بمدى احترام القوانين والالتزامات التعاقدية، أما المسؤولية الاجتماعية فهي مقاربة طوعية تتجاوز الإطار القانوني.

2- 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،... الخ (Delchet, 2007, p.35). ضمن هذه المقاربة، تعتبر أعمال Archie B. Carroll الأبرز، وذلك من خلال تحديده لأربع مستويات للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أو ما يعرف بهرم المسؤولية الاجتماعية، كما يبين ذلك الشكل (1)، انطلاقاً من: مسؤولية اقتصادية، تمثل المستوى الأول الذي تتدرج فوقه المسؤوليات المتبقية (القانونية، الأخلاقية والخيرية)؛ تتعلق بتحقيق الربح من طرف المؤسسة، المسؤولية القانونية، وهي المستوى الثاني للهرم؛ يقيم عندها مدى خضوع المؤسسة للقانون واحترامها للقواعد المعدة من طرف المجتمع، أما المستوى الثالث والرابع؛ فيعبران عن المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية 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 المعيشي (Carroll, 1979).

على الرغم من شيوع هذا التصنيف إلا أنه تعرض لبعض الانتقادات؛ حيث يرى بعض المؤلفين أن تقسيم مسؤولية المؤسسة إلى أربع مستويات سلمية، حيث كل مستوى يعتمد على المستوى السابق له، مع إعطاء أفضلية للجانب الاقتصادي؛ لا يأخذ بعين الاعتبار درجة تعقد تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث يهمل التفاعلات الموجودة بين مستويات المسؤولية المختلفة، على غرار

الشكل (1): مستويات المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll



المصدر: Carroll (1979, p.499)

الآثار المترتبة عن سلوك ذو طابع خيري على النتيجة الاقتصادية (Capron & Q-Lanoizelée, 2004, p.104)، زيادة على أنه من غير المنطقي إخضاع المسؤولية القانونية للمسؤولية الاقتصادية (Capron & Q-Lanoizelée, 2007, p.39)، ففي حالة وقوع الأزمات الاقتصادية، يؤدي تبني هذا النموذج إلى الحد من اهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية (Sobczak & Minivielle, 2011, p.17). على الرغم من الانتقادات الموجهة لهذا النموذج إلا أن (Carroll, 1991) يؤكد على ضرورة النظر إلى المستويات السابقة على أنها كل متكامل وليست منفصلة عن بعضها البعض، أي أن أهداف المستويات الأربعة السابقة يتم التوفيق بينها ومحاولة تحقيقها في آن واحد.

وفق المقاربة التعاقدية، تعتبر المؤسسات مدمجة بصفة أكبر ضمن النسيج الاجتماعي أين يتقاسم جميع الفاعلين نفس القيم المشتركة، الشيء الذي يؤدي، من الناحية الأكاديمية، إلى تداخل المسؤولية الاجتماعية مع مفهوم "المؤسسة المواطنة" corporate citizenship لتسعينيات القرن الماضي (Pasquero, 2004). انطلاقاً من هذا المفهوم، تعتبر المؤسسة حسب McIntosh عبارة عن "مواطن له حقوق وعليه واجبات، ويلتزم بمجموعة من المسؤوليات" (2007, p.85)، في حالة إيفائها تكتسب هذه الأخيرة شرعية ممارسة أنشطتها وتكون مقبولة من طرف المجتمع (Carroll, 2015, p.93).

حسب (Carroll & Buchholtz 2012) هناك منظوران أساسيان لمفهوم المؤسسة المواطنة، من خلالهما يمكن توجيه التداخل الحاصل بينها وبين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. (1) المنظور الموسع؛ وفقه يتساوى كلا المصطلحين، حيث يضم هذا المفهوم جميع مستويات المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية) (Carroll, 2015, p.93) و(2) المنظور الضيق؛ والذي يأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الخيرية فقط، التي تتم عادة من خلال المشاركة في رفع الرفاه الاجتماعي عن طريق المساعدات المالية وغير المالية (Carroll, 2015 ; Epstein, 1989). حسب (Carroll & Buchholtz 2012, p.61)، أغلب التعاريف التي تعالج موضوع المؤسسة المواطنة تتموضع بين المنظورين السابقين.

3-المقاربة النفعية

تندرج هذه المقاربة ضمن نظريات التسيير الاستراتيجي، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحقيق الهدف النهائي للمؤسسة والمتمثل في تحقيق الأداء الاقتصادي. من هذا المنطلق، المسؤولية الاجتماعية تترجم ضمن حالة الأعمال business case، وذلك كحلقة لتبادل المنافع بين المؤسسة والمجتمع (Courrent, 2012, p.19). ففي حالة تعرض المؤسسة لأي ضغط من البيئة (الداخلية أو الخارجية) يدفعها للأخذ بعين الاعتبار لمختلف الرهانات البيئية (الإيكولوجية) والاجتماعية، تتجه المؤسسة نحو تبني إستراتيجية مسؤولة اجتماعيا، أما في حالة انعدام أو ضعف هذه الضغوط، سيتم استبعاد المسؤولية الاجتماعية من مختلف الأهداف التنظيمية (Marais, 2008, p.23).

إن حالة الأعمال في حقل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، عبارة عن الدوافع ذات الطابع الاقتصادي التي من أجلها تتجه المؤسسات نحو تبني إستراتيجية مسؤولة اجتماعيا، حيث تتجسد في مجموعة من المميزات: التخفيض من التكاليف واستهلاك الطاقة، تخفيض المخاطر ذات الطابع الصناعي، التجاري أو المتعلقة منها بسمعة المؤسسة، وبالتالي إكساب المؤسسة الشرعية المطلوبة، الفعالية البيئية، خلق الولاء لدى الزبائن والأفراد داخل المؤسسة، خلق أسواق ومنتجات جديدة، استقطاب المواهب، وفي الأخير منح ميزة تنافسية للمؤسسة (Capron & Q-Lanoizélee, 2004 ; Kurucz et al., 2008 ; Stigson, 2007). كل هذه العناصر تعمل على خلق القيمة المالية وغير المادية للمؤسسة واستقطاب رؤوس الأموال (Capron & Q-Lanoizélee, 2004, p.103). تجدر الإشارة إلى أن مساهمة المؤسسة في المجتمع من منظور المقاربة النفعية، على أساس حالة الأعمال، لا يرتبط بالممارسات ذات الطابع الخيري وإنما يترجم من خلال نشاطها الرئيسي core business (Stigson, 2007, p.51).

من المنظور الإستراتيجي، يندمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمفهوم التنمية المستدامة الشيء الذي يجعلهما في الكثير من الأحيان يعبران عن وجهين لعملة واحدة، إلا أن بينهما بعض الفروقات التي تميز كلا منهما عن الآخر. التنمية المستدامة عبارة عن هدف تشترك في تحقيقه جميع أطراف المجتمع؛ الحكومات، المواطنون، المنظمات غير الحكومية، الجماعات المحلية، وكذلك المؤسسات التابعة للقطاع الخاص (Brun, 2011 ; Chauveau & Rosé, 2003 ; Chopin et al., 2012)، حيث يتركز دور هذه الأخيرة أساسا على محاولة تخفيض الأثر السلبي لأنشطتها على المجتمع ضمن الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (Dubigeon, 2015)، (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي) وبالتالي كي تكون المؤسسة مستدامة، يجب أن تكون مسؤولة اجتماعيا (Chauveau & Rosé, 2003, p.48). إن الهدف من التنمية المستدامة هو تحقيق الديمومة بالنسبة للمجتمع بصفة خاصة ولكوكب الأرض بصفة عامة، باهتمامها بالأنشطة الإنسانية، وليس تحقيق الديمومة لمؤسسة بعينها، أما الهدف من المسؤولية الاجتماعية هو المساهمة في رهان التنمية المستدامة، وهذا ما يضيفي الصبغة الماكرواقتصادية على مصطلح التنمية المستدامة والصبغة الميكرواقتصادية على

مصطلح المسؤولية الاجتماعية (Bazinet & Bastin, 2012 ; Dubigeon, 2015) والذي يمثل الفارق الأساسي بين كلا المصطلحين.

من حين لآخر، ونظرا للتداخل الحاصل بين المستويين السابقين، يعتمد بعض المؤلفين، خاصة الفرنسيون منهم، إلى العدول عن استخدام لفظة "اجتماعية" sociale واستبدالها بـ "مجتمعية" sociétale (Bazinet & Bastin, 2012 ; De La Chauvinière, 2013 ; Gouiran,) أو "كلية" globale (Sibille & Goize, 2015 ; 2011) وهذا راجع حسب (Capron & Q-Lanoizélee, 2004, pp.11-12) لمحدودية لفظة sociale باللغة الفرنسية عن مثيلتها باللغة الانجليزية، حيث تغطي الجوانب الاجتماعية المرتبطة بالعمال فقط، إلا أن الاستخدام الشائع للفظه الأصلية أكسى هذه الأخيرة المعنى الإنجليزي الذي يمس جميع مكونات المجتمع.

المقاربات السابقة لا تتعارض فيما بينها، بل يكمل بعضها البعض، حيث تتقاسم فكرة مشتركة مفادها: ما هو جيد بالنسبة للمؤسسة فهو جيد بالنسبة للمجتمع (Capron & Q-Lanoizélee,) (p.103, 2004)، إلا أن كل من المقاربة الأخلاقية والتعاقدية تهتم بتصحيح الممارسات المنتهجة من طرف المؤسسات، بينما تهتم المقاربة النفعية بفهم السلوك الإستراتيجي لهذه الأخيرة (Delchet,) (p.36, 2006)، وذلك باعتبار المسؤولية الاجتماعية كمقاربة أداء (أداء مالي واجتماعي في نفس الوقت) تهدف إلى إيجاد التوليفة المثالية التي من خلالها تستطيع المؤسسة التوفيق بين أهدافها وأهداف الأطراف الذين تتفاعل معهم ضمن مجتمع معين.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية ونظريات المنظمات

إن العلاقة بين مقاربة المسؤولية الاجتماعية ونظريات المنظمات تكتسي شيء من التشعب، نظرا لازدواجية الحقل الذي تندرج ضمنه هذه الأخيرة، حيث تتموضع حسب Capron & Q-Lanoizélee (2007) بين توجهين. تهتم من جهة بدراسة المؤسسة كمكون أساسي من مكونات المجتمع، من منظور علم الاجتماع، ومن جهة أخرى ترتبط بعلم التسيير من خلال دراسة سلوك المؤسسات الاقتصادية. باعتبار المؤسسة مندمجة في المجتمع، يمكن دراسة المسؤولية الاجتماعية في ضوء مباني علم الاجتماع، من خلال النظرية التأسيسية الحديثة new-institutional theory، خاصة ضمن أعمال كل من (Meyer & Rowan, 1977 ; Oliver, 1991 ; Powell &) (DiMaggio, 1983 ; Scott, 1995 ; Tolbert & Zucker, 1996)، أما من منظور علم التسيير، فترتبط المسؤولية الاجتماعية حسب (Capron & Q-Lanoizélee, 2004, 2007) بالعديد من النظريات، على غرار نظرية التبعية للموارد Resouce dependence theory أو النظريات المتفرعة عن المدرسة النيوكلاسيكية، إلا أن نظرية أصحاب المصالح stackholder theory، التي عرفت مبانيها الأولى على يد Edward R. Freeman سنة 1984، تعتبر الإطار المرجعي الشائع لمقاربة المسؤولية الاجتماعية سواء على المستوى الأكاديمي أو مستوى الأعمال.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية والنظرية التأسيسية الحديثة

تختبر النظرية التأسيسية الحديثة العلاقات التي تربط المؤسسات بالتأسيسات institutions السائدة ضمن مجتمع معين، والتي تكتسي الطابع الرمزي بخلاف السوق ومختلف مكوناته (Rouleau, 2007, p.81). إن التأسيسات حسب (Scott, 1995, p.56) عبارة عن الهياكل الإدراكية [الثقافية] (Scott, 2014, p.56)، المعيارية، التنظيمية، والأنشطة الإنسانية [الموارد المختلفة] (Scott, 2014, p.56) التي تمنح وتوفر استقرارا ومعنى للسلوك الاجتماعي، "ففي حالة وجود توافق بين العناصر الثلاثة السابقة وسلوك المؤسسة، سيؤدي ذلك إلى قبولها من طرف المجتمع وإكسابها الشرعية legitimacy التي تسمح لها بمزاولة أنشطتها (Scott, 2014, p.70). هذا ما يؤكد (Suchman, 1995)، فلكي تكون المؤسسة شرعية يجب "أن تكون تصرفاتها مرغوبة، ملائمة وتتوافق مع النظام التأسيسي السائد، المبني على أساس القيم، المعتقدات، والمفاهيم المشتركة" (p.574). إن الشرعية لا تمارس ضغوطات ملموسة على المؤسسات، بل هي عبارة عن سيرورة من التصرفات المتكررة والعادات التي تترجم هذا النظام، والتي مع مرور الوقت، تتبع بشكل طبيعي وتلقائي من طرف المؤسسات، وهذا هو الهدف الجوهرية التي تصبو إلى تحقيقه مقارنة المسؤولية الاجتماعية (Capron & Q-Lanoizélee, 2004, p.105).

1- المؤسسة وضغوط التماثل التأسيسية

على غرار النظرية الموقفية، تنتقد النظرية التأسيسية الحديثة مبدأ "الطريقة المثلى للأداء" the one best way، وهذا ما يجعلها يتشبهان من حيث أسلوب التحليل في دراسة التفاعل بين البيئة والمؤسسة (Josien & Landrieux-kartochian, 2017)، إلا أن النظرية التأسيسية الحديثة حسب (Greenwood & Hinings, 1996, p.1025) تولي أهمية أكبر لسلوك المؤسسات تجاه الضغوط التأسيسية (المفروضة من طرف الهيئات المصدرة للقوانين، المؤسسات الحكومية والمهنية، التطلعات الاجتماعية، وسلوكات بعض المؤسسات الرائدة) على حساب السوق (المنافسون، المستهلكون، الموردون،..الخ). علاوة على هذا، فإن هذه الأخيرة لا تركز على سلوك كل مؤسسة منفردة، وإنما تعالج المؤسسات كجماعات أو فئات ضمن حقل تنظيمي معين (p.1026). بناء على ما سبق، يشير كل من (Powell & DiMaggio, 1983) إلى أن المؤسسات تتجه لتصبح أكثر تجانسا وتطابقا مع الضغوط التي تفرضها البيئة التأسيسية، الشيء يجعلها تتشابه فيما بينها من حيث الخصائص التنظيمية، أو ما يعرف بسيرورة التماثل Isomorphism (p.149).

يتميز المؤلفان بين ثلاثة أنواع للتماثل:

- التماثل الإجباري coercive isomorphism: ينتج هذا النوع من التماثل عن الضغوط الرسمية وغير الرسمية التي تفرضها الهيئات الحكومية من خلال القوانين والتشريعات المختلفة والتطلعات الثقافية التي تميز المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة (p.150)، حيث يمكن إدراجه تقريبا ضمن المستوى الثاني من هرم المسؤولية الاجتماعية عند (Carroll, 1979, 1991). يمكن أن يترجم هذا

الأخير في شكل بعض القوانين التي تجبر المؤسسات على التصريح ببعض المعلومات الخاصة بالآثار البيئية والاجتماعية الناتجة عن أنشطتها [مثلاً، قانون NRE في فرنسا] (Capron & Q-، 2004, p.107)، إدخال بعض المعايير البيئية الدولية ضمن دفا تر الشروط الخاصة بالصفقات العمومية، القوانين التي تحد من التمييز والمحاباة، أو كإحداث بعض التعديلات في آليات عمل مجالس إدارة المؤسسات.

- التماثل على أساس التقليد mimetic isomorphism: حسب Powell & DiMaggio (1983)، ينشأ هذا النوع من التماثل في القطاعات التي تكون فيها الأهداف غير واضحة والبيئة تتميز بنسبة عالية من اللايقين، لذلك تلجأ المؤسسات إلى قبوله خصائصها التنظيمية وممارساتها على أساس خصائص مؤسسات أخرى (p.151)، خاصة، حسب Greenwood & Hinings (1995, p.1033)، تلك التي تحقق ميزة تنافسية في قطاع نشاط معين. انتقال الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى والاقتراحات التي تقدمها بعض النقابات المهنية والمؤسسات الاستشارية، يعتبران من بين العوامل التي تؤدي إلى نشوء التماثل على أساس التقليد (Powell & DiMaggio, 1983, p.151). من منظور المسؤولية الاجتماعية، يمكن أن يظهر ذلك من خلال اعتياد بعض المؤسسات على استحداث بعض التغييرات الهيكلية بإنشاء وظيفة المسؤولية الاجتماعية/التنمية المستدامة، أو التشابه الحاصل في محتويات مدونات السلوك، الممارسات الأفضل، تقارير المسؤولية الاجتماعية من حيث الرؤى، الأهداف، القيم والمبادرات، وكذلك التقنيات المتبعة في تصنيع وتعبئة بعض المنتجات الصديقة للبيئة.

- التماثل المعياري normative isomorphism: يعبر عن النوع الثالث من أنواع التماثل. إن المصدر الرئيسي لهذا الأخير يتجلى في المهنية professionalization، من خلال التعليم الرسمي (خاصة الجامعات) ومراكز التكوين المهني، باعتبارهما أحد أهم مصادر تطوير المعايير التنظيمية التي يتبناها المسيريون في إدارة المؤسسات (p.152). إن إدراج المواضيع التي تعالج موضوع المسؤولية الاجتماعية ضمن مناهج الجامعات ومراكز التكوين، علاوة فتح تخصصات ضمن هذا التوجه، كما أشار إلى ذلك (Bowen, 1984)، قد يساعد في تبني مقربة المسؤولية الاجتماعية كنمط تسيير.

إضافة إلى العوامل الثلاثة السابقة يضيف Scott (2014, p.504) عاملاً آخر، قد يستخدم عندما تكون بعض القطاعات التأسيسية عاجزة عن فرض خصائص تنظيمية معينة على المؤسسات، والذي يطلق عليه اسم "الإغراء" inducement. ضمن منطوق مسؤول اجتماعياً، قد تمنح الحكومة بعض التسهيلات أو تعفي المؤسسات من بعض الالتزامات المالية في حالة مراعاتها، بصفة طوعية، لبعض الجوانب الاجتماعية أو البيئية (مثلاً، منح تسهيلات للحصول على العقار الصناعي مقابل المساهمة في حل مشكل البطالة عن طريق زيادة نسبة التوظيف).

2- المؤسسات و سيرورة المأسسة

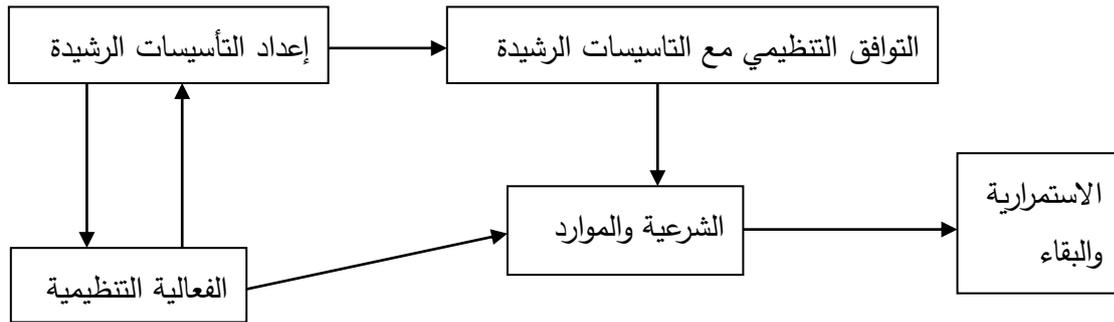
إن السيرورة التي من خلالها تتجه المؤسسات نحو التماثل، يعبر عنها رواد المدرسة التأسيسية بـ"المأسسة" institutionalisation (Rouleau, 2007, p.84). تحدث المأسسة بين المؤسسات التي تنشط على المستوى القطاعي أو المجتمعي (Powell & DiMaggio, 1991, p.14)، حيث تعبر هذه الأخيرة حسب Meyer & Rowan (1977, p.341) عن "مختلف العمليات التي من خلالها تصبح السيرورات الاجتماعية، الالتزامات، أو الحقائق عبارة عن قواعد مرجعية في الفكر الاجتماعي والتصرفات" التي تتبعها المؤسسات ضمن حقل معين. اتبع Tolbert & Zucker (1983, p.25) نفس المنطق في تحديد ماهية المأسسة ولكن انطلاقا من المؤسسة ووصولاً إلى الشرعية الاجتماعية، حيث يشير هذان المؤلفان إلى أنها "السيرورة التي من خلالها تصبح مكونات الهياكل الرسمية للمؤسسات مقبولة ضمن نطاق واسع، ملائمة وضرورية، بما يسمح لهذه الأخيرة باكتساب الشرعية".

حسب (Tolbert & Zucker 1996)، سيرورة المأسسة تتم بصفة تدريجية وفق ثلاث مراحل. تعبر المرحلة الأولى عن الاعتياد habitualisation، وذلك بإجراء المؤسسات لبعض التعديلات الهيكلية استجابة لبعض المشاكل التنظيمية الطارئة، ثم ترسيمها في شكل مجموعة من السياسات والممارسات (p.175). بعد اعتياد المؤسسات على التغيرات التي تفرضها البيئة، تتجه نحو مستوى أعلى من المستوى السابق والذي يعبر عن التموضع objectification، وذلك بحدوث شبه إجماع بين مسيري المؤسسات على تبني هذه التعديلات (p.176). عند المستوى الأخير، تكتمل سيرورة المأسسة، وذلك باستمرار تبني التعديلات من طرف الأجيال اللاحقة لمسيري المؤسسات. تعبر هذه المرحلة عن الثبات sedimentation (p.178). على أساس مقارنة المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تظهر هذه المراحل، ولو بشكل متداخل، نتيجة الضغوط التي تفرضها بعض مكونات البيئة التأسيسية، كالحكومات، المنظمات غير الحكومية ووكالات التقييم غير المالية (انظر: ف1- م4- م3 لمزيد من التفصيل)، التي تدفع المؤسسات إلى تبني بعض المعايير الدولية كعائلة ISO 14000 المرتبطة بالأداء البيئي خاصة ISO 14001، في سبيل الحصول على نقطة مقبولة ضمن قطاع نشاط معين، الشيء الذي يساعد على جذب المستثمرين المسؤولين اجتماعيا.

يؤكد كل من Meyer & Rowan (1977, p.353) أن المؤسسات التي تعمل دمج العناصر والخصائص المقبولة اجتماعيا ضمن هياكلها الرسمية بأقصى فعالية ممكنة، سيعمل على تعظيم شرعيتها، كما يوضح ذلك الشكل (2)، والرفع من قدرتها على الحصول على الموارد وضمان بقائها واستمراريتها.

إن سيرورة المأسسة، باختلاف الآليات والمصطلحات التي يعتمدتها كل مؤلف، تهمل التغيرات والتباينات التي تميز البيئة التأسيسية، وهذا راجع لطبيعة التحليل الساكن الذي تعتمده النظرية التأسيسية الحديثة (Rouleau, 2007, p.88)، علاوة هذا، كل الأعمال السابقة تهمل نسبيا، التباين

الشكل (2): سيورة الاستمرارية التنظيمية



المصدر: (Meyer & Rowan (1977, p.353)

الحاصل بين السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات تجاه البيئة التأسيسية، فحسب (Oliver (1991، كل مؤسسة تتبع سلوكا يتوافق مع تطلعاتها، انطلاقا من المؤسسات المدعنة إلى غاية المؤسسات الراضة أو التي تحاول السيطرة على مراكز اتخاذ القرار. إن هذه السلوكيات حسب Capron & Q- (2004, 2007) Lanoizelée، تساعد في تحليل استراتيجيات المؤسسات تجاه المسؤولية الاجتماعية، خاصة عندما تكون البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة تتميز بتأثير تأسيسي قوي وتغطية إعلامية شفافة وموضوعية (انظر: ف2- م1).

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية ونظرية أصحاب المصالح

تعتبر نظرية أصحاب المصالح الإطار المرجعي لأغلب الدراسات التي عالجت مقارنة المسؤولية الاجتماعية سواء على مستوى التنظير أو الدراسات الميدانية التي تهتم بكيفية التنفيذ على المستوى الإستراتيجي (Freeman et al., 2010 ; Cramer, 2005 ; Carroll, 2016 ; Maignan et al., 2005 ; Maon et al., 2009 ; Porter & Kramer, 2011 ; Werre, 2003). يعود السبب في ذلك إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتجه في نفس سياق توجه نظرية أصحاب المصالح، والتي تبحث عن كيفية تحقيق أهداف الأطراف الذين تتفاعل معهم المؤسسة، باعتبارهم معنيين بنشاطها (Chopin et al., 2012, p.95)، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية انطلاقا من هذا المنظور حسب (Freeman et al., 2010, p. 235) عبارة عن "مسؤولية المؤسسة تجاه أصحاب المصالح".

1- نظرية أصحاب المصالح: الخلفية والمباني الأساسية

يرى الكثير من المؤلفين أن نظرية أصحاب المصالح ظهرت كرد على التوجه الأحادي في خلق القيمة المالية للمساهمين، الذي نادى به دعاة الليبرالية خاصة (Friedman, 1970, 1982) في سياق انتقاده للمسؤولية الاجتماعية، حيث يؤكد هذا الأخير على أن "المسؤولية الاجتماعية التي تعمل على تحقيق أهداف أخرى سوى خدمة المساهمين في المؤسسة أو أعضائها [...] تظهر سوء فهم كبير لمعنى وطبيعة الاقتصاد الحر" (Friedman, 1982, p.133). إن هذا المنظور حسب (Carroll & Buchholtz, 2012)، لا يتفق فقط مع المستوى الخيري للمسؤولية الاجتماعية، إلا

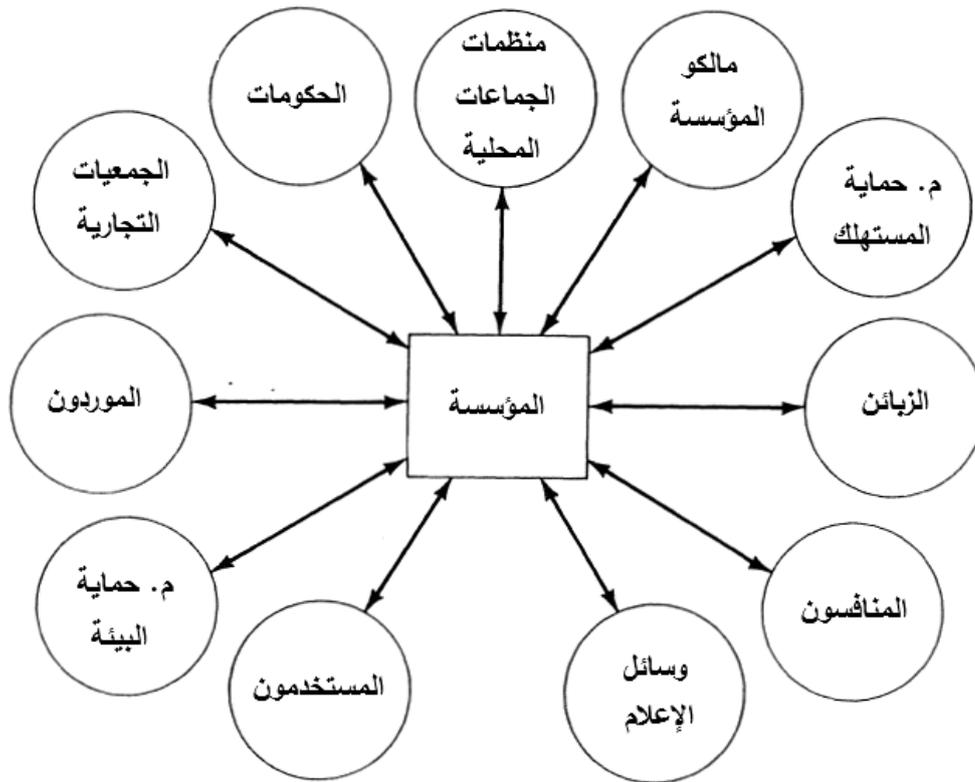
أنه يأخذ بعين الاعتبار كلا من المستويين، القانوني والأخلاقي. هذا ما يظهر من خلال بعض كتابات (Friedman, 1970, p.1)، حيث يشير إلى أن المؤسسات خلال عملية [...] خلقها للأموال يجب أن تكون متوافقة مع المباني القاعدية للمجتمع، سواء المدمجة في الإطار القانوني أو تلك المنبثقة عن المظهر الأخلاقي، وبالتالي فهو يختلف مع نظرية أصحاب المصالح من حيثية كونه يركز على صاحب مصلحة واحد فقط، والمتمثل في المساهمين stockholders، بخلاف (Freeman, 1984) الذي يقترح مقارنة تتفاعل مع جميع أصحاب المصالح.

يؤكد (Jones, 1995, p.405) على أن تصميم وتطوير المفاهيم القاعدية لنظرية أصحاب المصالح تعود فيها المساهمة الأكبر لأعمال Freeman، خاصة ضمن كتابه "إستراتيجية المؤسسة: مقارنة مبنية على أصحاب المصالح" Strategic management: a stakeholder approach. ضمن هذا الكتاب يؤكد (Freeman, 1984) على ضرورة الانتقال، عند تحليل بيئة المؤسسة التي أصبحت تتميز بالتقلب وعدم الاستقرار، من المنظور التسييري، أين تتفاعل المؤسسة مع الفاعلين الكلاسيكين فقط (مالكو المؤسسة، الزبائن، الموردون، والمستخدمون)، إلى المنظور المبني على أساس أصحاب المصالح، كما يبين ذلك الشكل (3). إن هذا الانتقال جعل البيئة التي تنشط ضمنها المؤسسة أكثر عملية (Capron & Q-Lanoizelée, 2004, p.105)، خاصة إذا ما قورنت بخصائص البيئة لدى رواد النظرية التأسيسية التي تميزت بشيء من الإجمال.

يعبر صاحب المصلحة حسب (Freeman, 1984, p.13) عن "أي مجموعة أو فرد يستطيع أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق المؤسسة لأهدافها". بناء على هذا التعريف، وتبعاً لـ Meyer & Rowan (1977) تؤكد (Wood, 1991, p.697) أنه عند فقدان أصحاب المصالح الرئيسيين الثقة في أداء المؤسسة ستصبح هذه الأخيرة غير شرعية في نظرهم مما يؤثر سلباً على بقائها، وبالتالي خروجها من السوق (امتناع الزبائن عن شراء السلع، بيع المساهمين لأسهمهم، تراجع أداء الموارد البشرية، الحكومة تصعد من حدة التدخل في الحياة الاقتصادية عن طريق إصدار قوانين رديعة،... إلخ).

يقترح (Freeman, 2010) أيضاً أن تدرس المؤسسة على أنها عبارة عن "حزمة من العلاقات الناشئة بين مجموعة من الفاعلين الذين لهم مصلحة معينة مرتبطة بأنشطتها، [...] حيث تعمل هذه الأخيرة على دمج تطلعاتهم في سبيل خلق القيمة" (p.7). من منظور المسؤولية الاجتماعية، هذا التعريف يتوافق مع مستويات المسؤولية الاجتماعية، حيث يشير (Carroll, 1991) (2016) إلى أن كلا من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ونظرية أصحاب المصالح، بنيتا على نفس المبدأ الذي ينوه على وجود مجموعة من الأطراف التي لها مصلحة في العمليات والقرارات التي تتخذها المؤسسة، فكل مستوى من مستويات هرم المسؤولية الاجتماعية السابق، تتعامل عنده المؤسسة مع مجموعة من أصحاب المصالح.

الشكل (3): المنظور المبني على أساس أصحاب المصالح



المصدر: Freeman (1984, p.25)

2- نظرية أصحاب المصالح و مستويات التحليل

من منظور معالجة مقارنة المسؤولية الاجتماعية اعتمادا على نظرية أصحاب المصالح، يؤكد Clarkson (1995) على ضرورة اهتمام المؤسسة بقضايا أصحاب المصالح الذين تتفاعل معهم وليس المجتمع ككل، الشيء الذي يحتم على المؤسسة تحديد أصحاب المصالح الأكثر دلالة، الذين على أساسهم تحدد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.

من أجل دراسة سلوك المؤسسات تجاه أصحاب المصالح، يميز Donaldson & Preston (1995) بين ثلاث مقاربات لتحليل هذه العلاقة:

- المقاربة الوصفية descriptive approach: "تستعمل هذه المقاربة لوصف وشرح الخصائص والسلوكيات التي تميز مؤسسة معينة" (p.70)، حيث تجيب هذه الأخيرة عن السؤال: ماذا يحدث؟ (Jones, 1995, p.406)، من خلال محاولة فهم إلى أي مدى يستطيع المسيرين الاستجابة لمختلف تطلعات أصحاب المصالح عن طريق إدخال التعديلات المناسبة على المؤسسة، بمعنى آخر، دراسة كيفية تأثير الخصائص التي تميز أصحاب المصالح على عملية اتخاذ القرار من طرف المسيرين (Acquier & Aggeri, 2015, p. 401).

- المقاربة الأداةية instrumental approach: هذه المقاربة تجيب عن السؤال: ماذا يحدث لو؟ (Jones, 1995, p.406). حسب (Donaldson & Preston (1995)، تستخدم هذه الأخيرة في تحديد العلاقة التي تربط تسيير أصحاب المصالح وتحقيق المؤسسة لأهدافها التقليدية (كالربحية

والنمو) (p.70)، اعتمادا على المنطق الرياضي: إذا أردت تحقيق Y استخدم X، وبالتالي X عبارة عن أداة لتحقيق Y (Jones, 1995, p.406).

- المقاربة المعيارية normative approach: تستخدم هذه المقاربة حسب Donaldson & Preston (1995) لترجمة وظيفة المؤسسة، بإدراج الخطوط التوجيهية الأخلاقية أو الفلسفية ضمن العمليات والتسيير في المؤسسة (p.70)، على أساس منطق "افعل لأنه صواب أو لا تفعل لأنه خطأ" (p.72). انطلاقا من هذا الطرح تجيب هذه المقاربة عن السؤال: ماذا يجب أن يحدث؟ (Jones, 1995, p.406).

إن المستويات السابقة حسب Donaldson & Preston (1995) تتداخل فيما بينها، حيث يعبر المستوى الوصفي عن الإطار الحاضن للمستويين السابقين، والمستوى المعياري يندرج ضمن المستوى الأداتي، لذلك قد تجد بعض المؤلفين على غرار Freeman (1984)، يعتمد المستويات الثلاثة معا، وبعضهم يركز على المستوى الأداتي (Porter & Kramer (2006, 2011)، والبعض الآخر، يعتمد في تحليله على المستوى الوصفي (Mitchel et al (1997)، كما أشار إلى ذلك (Acquier & Aggeri, 2015, p.401).

3- تصنيف أصحاب المصالح

تختلف تصنيفات أصحاب المصالح الذين تتفاعل معهم المؤسسة باختلاف المعايير التي يعتمدها كل مؤلف، حيث تتدرج معظمها ضمن المقاربة الوصفية. قدم Clarkson سنة 1994 نموذجا مبنيا على أساس مفهوم الخطر risk-based-model، وذلك باعتبار المصلحة ترتبط بالخطر الذي يتحملة كل طرف من الأطراف الذين تتفاعل معهم المؤسسة، ففي حالة عدم تحمل أي خطر فلن يكون هنالك أية مصلحة (Belal, 2008, p.20). على أساس هذا المنطق، يصنف أصحاب المصالح إلى قسمين: أصحاب المصالح الطوعيون stakeholders voluntary، الذين يتحملون خطرا مباشرا نتيجة استثمارهم لرأس مال ذو طابع مالي، بشري أو قيمة معينة بصفة طوعية (Gossy, 2008, p.7)، كالمساهمين، الأفراد، الزبائن، والموردين؛ وأصحاب المصالح غير الطوعيين involuntary stakeholders، كالبيئة، المجتمع المحلي، أو المجتمع بصفة عامة. نظرا لعدم تحمل هذا الصنف لعنصر الخطر بصفة طوعية، فلن يحصل هذا الأخير على أي قيمة من المؤسسة (p.7). تجدر الإشارة إلى أن هذا التصنيف لا يتلاءم مع مقاربة المسؤولية الاجتماعية، لإهماله للتحديات البيئية والاجتماعية.

في المقابل، وعند دراسته لمقاربة المسؤولية الاجتماعية على أساس أصحاب المصالح، اقترح Clarkson (1995) تصنيفا آخر مبنيا على معيار التأثير والتأثر، حيث يميز بين نوعين من أصحاب المصالح: أصحاب المصالح الرئيسيون وأصحاب المصالح الثانويون. اعتمد Freeman et al. (2007) أيضا هذا التصنيف، مع تطويره قليلا، حيث يضم الصنف الأول كل من الممولين،

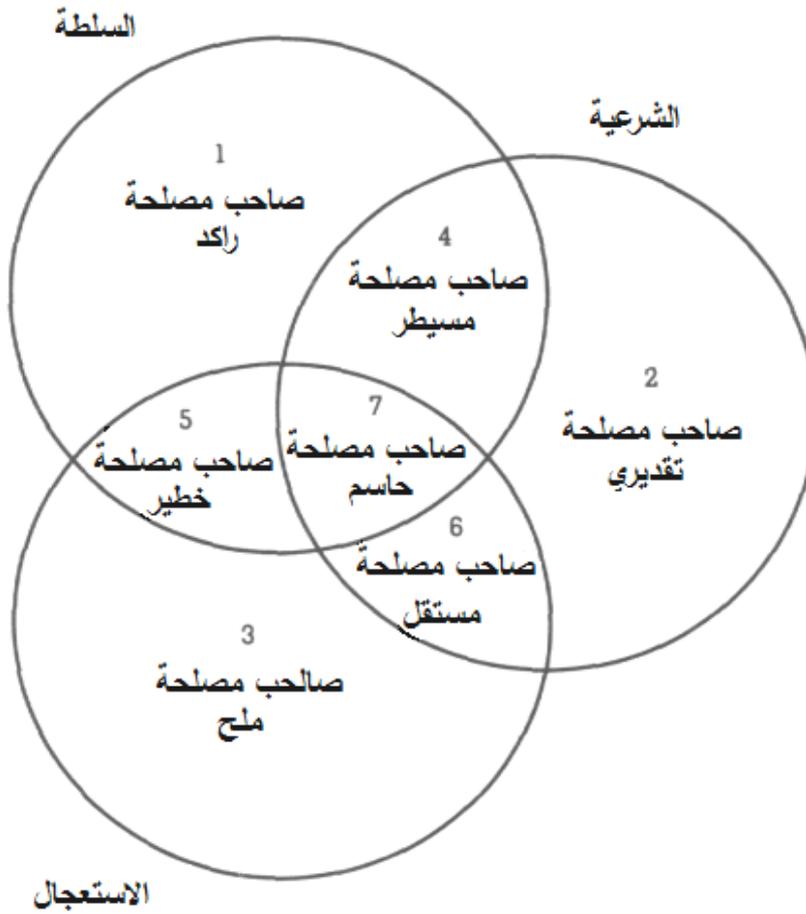
الزبائن، الممولين، المستخدمين، والمجتمع المحلي، أما الصنف الثاني فيضم كل من وسائل الإعلام، الحكومة، المنافسون، منظمات حماية المستهلك، والمنظمات الأخرى. هذا التصنيف حسب Freeman et al. (2007, p.8)، قد يتغير بتغير قطاع النشاط، فالمؤسسات المتخصصة في تصنيع المنتجات العسكرية تعتبر الحكومة كصاحب مصلحة أساسي، والمؤسسات التي تتميز نفاياتها بدرجة سمية كبيرة تولي أهمية أكبر لمنظمات حماية البيئة وهكذا.

بإضافة الاعتبار الاجتماعي وغير الاجتماعي لتصنيف Clarkson (1995) السابق، تبني كل من Carroll & Buchholtz (1999) تصنيف Wheeler & Sillanpaa، حيث يتم تقسيم أصحاب المصالح إلى أربعة أقسام أساسية: (1) أصحاب المصالح الرئيسيون الاجتماعيون، كالمساهمين، الزبائن، الأفراد، والممولون، (2) أصحاب المصالح الثانويون الاجتماعيون، كالحكومة، وسائل الإعلام، والمنافسون، (3) أصحاب المصالح الرئيسيون غير الاجتماعيين، كالأجيال القادمة والطبيعة، وأخيرا (4) أصحاب المصالح الثانويين غير الاجتماعيين، كمنظمات حماية البيئة ومنظمات حماية الحيوانات (pp.68-69). يشير Carroll et al. (2017) إلى إمكانية تحول أصحاب المصالح الثانويين إلى أصحاب مصالح رئيسيين، تحت ضغط وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي [كمنظمات حماية البيئة] (p.76)، الشيء الذي يكسب هذا النموذج نوع من الديناميكية عند التحليل.

ضمن منظور استراتيجي للمسؤولية الاجتماعية، كثيرا ما يعتمد المؤلفون على غرار Mitchel et al. (1997) في تحديد أصحاب المصالح الذين تتفاعل معهم المؤسسة، حيث يتميز هذا النموذج بنطاق تأثير واسع ضمن الأوساط الأكاديمية. لتحليل علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح، استعار Mitchel et al. (1997) كل من مفهومي الشرعية من النظرية التأسيسية، والسلطة من نظرية الوكالة ونظرية التبعية للموارد¹، وليصبح النموذج أكثر ديناميكية، أضافوا مفهوما جديدا إلى المفهومين السابقين تحت اسم "الاستعجال" Urgency، والذي يعبر عن "الدرجة التي على أساسها مطالب صاحب مصلحة معين تحتاج إلى معالجة فورية" (p.869). عند تنسيق ودمج المفاهيم الثلاثة السابقة مع بعضها البعض، يتم الحصول على سبعة أصناف من أصحاب المصالح كما يوضح ذلك الشكل (4)، فكلما تموقع صاحب مصلحة معين على مقربة من مركز تقاطع كل من حيز السلطة، الشرعية، والاستعجال، كلما حاز هذا الأخير أهمية أكبر بالنسبة للمؤسسة وأثر على استقرارها واستمراريتها.

¹ اعتمد Mitchel et al. (1997) في تحديدهم لمفهوم الشرعية على تعريف (Suchman 1995)، أما بالنسبة لمفهوم السلطة power فتم تحديده انطلاقا من أعمال (Dahl ، Pfeffer ، و Weber)، باعتبارها تلك "العلاقة التي تربط فاعلين اجتماعيين A و B، حيث يستطيع A إجبار B على القيام بعمل معين لا يمكنه القيام به إلا بالطريقة التي يريدها A" (Mitchel et al., 1997, p.869). لمزيد من التفصيل انظر المطلب الموالي.

الشكل (4): تصنيف أصحاب على أساس الشرعية، السلطة والاستعجال



المصدر: Mitchel et al. (1997, p. 874)

يتميز صاحب المصلحة الحاسم definitive، كحاملي الأسهم، بقوة العناصر الثلاثة السابقة، الشيء الذي يدفع المسيرين إلى الاستجابة لتطلعاته بأقصى سرعة ممكنة، في حين تتفاوت درجة الاستجابة كلما ضعف أحد هذه العناصر. وهذا ما يظهر بالنسبة لصاحب المصلحة الخطير dangerous، أين تكون الشرعية ضعيفة نسبياً، كمنظمات حماية البيئة أو العمال في حالة الإضرابات المفاجئة، وكذلك صاحب المصلحة المسيطر dominant، الذي يتميز بتراجع في الجانب الاستعجالي مع قوة الشرعية والسلطة، كمجلس إدارة المؤسسة وقسم إدارة الموارد البشرية مثلاً، علاوة على صاحب المصلحة المستقل dependent، الذي يتميز بضعف عنصر السلطة، كمواطني منطقة النشاط، البيئة، والحيوانات. عادة ما يتم الاستجابة لتطلعات هذا النوع عن طريق أصحاب مصالح أكثر قوة (الحكومة ومنظمات حماية البيئة).

لم يبق سوى الصنف الأخير من أصحاب المصالح والذي يتميز بخاصية واحدة فقط. ضمن هذا الصنف نجد صاحب المصلحة التقديري discretionary، الملح demending، والراكد dormant، يتميز الأول بالشرعية القوية لكن تطلعاته عادة ما تحقق على أساس المبادرات الطوعية للمسيرين، كالمدارس والمستشفيات. الثاني يتميز بالاستعجال، كبعض المتظاهرين ضد أنشطة

المؤسسة، أما الأخير فيتميز بسلطة معتبرة لكنها غير مستغلة، كالموظفين الذين يتم طردهم أو تسريحهم، حيث يمكنهم خلق ضغوط على المؤسسة من خلال تفعيل بعض الأدوات كاللجوء إلى القضاء أو الاستعانة بوسائل الإعلام. على الرغم من التنوع الذي يميز هذا التصنيف إلا أن Mithchel et al. (1997) يؤكدون على خاصية الدينامكية، حيث يمكن أن ينتقل صاحب مصلحة من صنف لآخر حسب الظروف والعوامل المؤثرة (p.880).

4- حدود نظرية أصحاب المصالح

على الرغم من الاعتماد الواسع لنظرية أصحاب المصالح كقاعدة تحليل رئيسية لمقاربة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، سواء على المستوى الأكاديمي، الأعمال، أو حتى على المستوى الدولي من خلال إصدار بعض المعايير المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية خاصة ISO 26000، إلا أن هذه الأخيرة طالتها العديد من الانتقادات، يمكن حصرها فيما يلي:

- حسب (Courrent (2012, p.27) ونظرا لكون عملية اختيار أصحاب المصالح تتم عن طريق المسيرين، فبالضرورة سيكون هنالك تحيز في اختيار أصحاب المصالح وفي تحقيق تطلعات صاحب مصلحة على حساب آخر، بالشكل الذي يتوافق والإستراتيجية المتبناة، أي أن رشادة المسير تبقى محدودة في ظل الضغوط وطبيعة المشاكل التي يواجهها، الشيء الذي يجعل نموذج الأداء الذي تعتمده المؤسسة، حسب (Pesqueux (2009, p.152) عبارة عن عملية إخراج mise en scène ذات طابع شكلي يتميز بغياب الموضوعية، والذي قد يؤدي إلى تتبع وتبني المؤشرات التي لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية والتدقيق الاجتماعي دون معالجة فعلية للمشاكل الحقيقية.
- يشير (Ambler & Wilson (1995, p.33) أيضا، إلى أنه من السهل قياس مصلحة حاملي الأسهم والأفراد، والمتمثلة في العوائد والأجور، لكن مع اتساع نطاق تعامل المؤسسة وإدخال الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية، يصبح من الصعب بمكان قياس هذه المصالح ومقارنتها مع بعضها البعض.
- يؤكد كل من (Capron & Q-Lanoizelée (2007) على ارتكاز هذه النظرية على عرض نو طابع مغلق بالنسبة للمؤسسة في علاقتها مع مختلف أصحاب المصالح، أي أن مختلف التفاعلات تحدث بين كل صاحب مصلحة والمؤسسة فقط، وبالتالي، إهمال التفاعلات التي تقع بين مختلف أصحاب المصالح¹، علاوة على إشكالية التمثيلية؛ فإذا كان الأفراد داخل مؤسسة معينة يتم تمثيلهم من طرف النقابات العمالية، فهناك بعض أصحاب المصالح يتميزون بغموض الجهة الممثلة، كالمنظمات غير الحكومية ومختلف الجمعيات الأخرى (هل تمثل الزبائن، المورد...؟) (p.40).

¹ هناك بعض المؤلفين الذين تطرقوا إلى هذه التفاعلات على غرار (Kramer & Pfitzer, 2011 ; Kania & Kramer, 2011 ; Mitchel et al., 1997).

- تقتض هذه النظرية أنه عن طريق عقود معقولة وصحيحة يمكن تحقيق توافق بين مختلف أهداف المؤسسة وتطلعات أصحاب المصالح، لكن هذه التطلعات عادة ما تكون متضاربة (Courrent, 2012, p.28)، فالبعض يريد تحقيق النمو، والبعض يريد إعادة هيكلة المؤسسة، والبعض الآخر قد يريد إخراجها من السوق، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى حدوث اضطراب في ماهية الهدف الرئيسي الذي تصبو إلى تحقيقه هذه الأخيرة، نظرا للمنظور متعدد الأطراف الذي يميز نظرية أصحاب المصالح (Amber & Wilson, 1995, p.33)، مما يؤدي في بعض الأحيان، خاصة عند تراجع أداء معين [المالي مثلا]، إلى تلاعب المسيرين بحجة تحقيق تطلعات أطراف معينة أو حماية أطراف أخرى (Weiss, 2009, p.41).

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية كسيروية تنظيمية

لكي يتم تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية ضمن مؤسسة معينة، يجب أن تلاقي هذه الأخيرة قبولا من طرف المستويات العليا لهرم السلطة، الشيء الذي يستلزم إحداث بعض التغييرات في آليات وطبيعة عمل حوكمة المؤسسات، مع ظهور هياكل جديدة تسمح بمرافقة اعتماد المسؤولية الاجتماعية كسيروية تنظيمية. علاوة على هذا، استحداث وظيفة لمراقبة وتقييم مسؤولية الاجتماعية يصبح من الضروري خاصة إذا ما أصبحت هذه الأخيرة تعبر عن الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة أو تحوز نصيبا معتبرا من مكوناتها. لإضفاء الطابع الرسمي على هذا التحول، يستدعي أيضا اعتماد أداة اتصال ومتابعة، مرافقة للتقارير المالية الكلاسيكية.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسة

كنتيجة مباشرة للثورة الصناعية، وظهور الرأسمالية الغربية وما رافقها من تزايد الحاجة لرؤوس الأموال، علاوة على بروز دور البنوك، الأسواق المالية، وشركات الأسهم، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، أسست بعد الحرب العالمية الثانية، المباني الأولى لحوكمة المؤسسة أو ما يعرف بحوكمة المؤسسة عن طريق المساهمين *gouvernance actionnariale* (Pérez, 2003).

إن الحوكمة وفق هذا المنظور حسب Wolff & Moléon (2005) تعبر عن "مجموع القواعد التي تعمل على ضمان توازن السلطة المتعلقة باتخاذ القرار في مؤسسة معينة [...] والتي تترجم العلاقة بين المساهمين ومنتخبهم في مجلس الإدارة من جهة والمسيرين من جهة أخرى" (p.31). يرجع هذا المنطق في الأساس، إلى أعمال كل من (Jensen & Meckling, 1979) من خلال نظرية الوكالة، فحسب هذين المؤلفين، هناك علاقة وكالة تنشأ في شكل عقد بين طرفين؛ المستثمر أو المساهم والذي يعبر عنه بالأساسي *principal* والمسير الذي يطلق عليه تسمية الوكيل *agent*، حيث يتنازل الأساسي عن جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل كي يؤدي له خدمة أو يقوم بمهمة معينة، إلا أن الوكيل في الواقع، تصرفاته لا تتوافق دائما مع تطلعات الأساسي الشيء الذي يؤدي بهذا الأخير إلى تحمل بعض التكاليف لمراقبة وتوجيه سلوكه، حيث لا تتركز فقط حسب

Jones (1995, p.412) على التحفيزات المقدمة للمسيرين، بل تمس أيضا التكاليف المرتبطة بعمل مجلس الإدارة، والتي تعبر في مجملها عن تكاليف الوكالة.

إن هذه النظرية تؤكد على وجود تفاوت بين طرفي العقد، كون المسير على دراية أكبر، نظرا للكفاءات التي يتميز بها، بمضمون وخصائص المهمة المنوط به تنفيذها مقارنة بالمساهمين (Plane, 2013, p.67)، الشيء الذي يكسبه سلطة معتبرة وموازية لسلطة المساهمين عن طريق خلق رأس مال داخلي (المعلومات، المعارف والكفاءات) مقابل رأس مال المساهمين ذي الطابع المالي المحض (Blair, 2000, as cited in Lamarche, 2009, p.12).

في سبيل تحقيق التوافق بين تطلعات المساهمين وسلوك المسير، يتم استحداث بعض الإجراءات والتعديلات ضمن نموذج الحوكمة، والتي تهدف عموما إلى حصر صلاحيات المسير ومنعه من تقلد منصب الرئيس المدير العام الذي من خلاله يمكنه مثلا، أن يحدد المبلغ الذي يتقاضاه كأجر (Maugeri, 2014, p.23). من بين التعديلات الأكثر شيوعا؛ قيام مجلس الإدارة بترسيم أعضاء مجلس إدارة مستقلين، إنشاء لجان المراجعة، لجنة خاصة بتحديد التعويضات، وكذلك لجنة الترشيح comité de nomination (p.23). علاوة على هذا، يتم عادة تفعيل إمكانية امتلاك المسير لجزء من أسهم المؤسسة stock-option، في سبيل توجيه أدائه ليرتكز حول خلق القيمة المالية (Dupuis & Le Bas, 2005, p.48)، حيث يكتسب من خلال هذه الآلية صفة الأساسي في نظرية الوكالة (Barabel & Meier, 2008, p.52).

نظرا للتعقد المتزايد لبيئة المؤسسة من خلال الضغوطات التي تفرضها بعض الأطراف الفاعلة (المنظمات غير الحكومية، الرأي العام، المستثمرون، المستهلكون، وكالات التقييم غير المالية... إلخ)، أصبح من الضروري على المؤسسة الاهتمام بالجوانب الأخلاقية وطبيعة المجتمع الذي تزاوّل فيه أنشطتها (Dupuis & Le Bas, 2005, p.48)، وبالتالي أصبح تبني نموذج حوكمة عن طريق المساهمين يركز على خلق القيمة المالية عاجزا أمام النزاعات والرهانات المتعلقة ببقاء المؤسسة في المدى الطويل، الشيء الذي يستلزم التوجه نحو نموذج حوكمة أكثر فعالية.

1- حوكمة المؤسسة عن طريق أصحاب المصالح وسيرورة خلق القيمة

إن فعالية نظام حوكمة حسب (Charreaux & Desbrières, 1998, p.85)، لا يمكن معالجته إلا من خلال الإطار الموسع الذي يضم جميع الأطراف الذين تتفاعل معهم المؤسسة، والذي يتجاوز عنده الأداء، حسب (Johson et al., 2017) الأهداف المرتبطة بخلق القيمة المالية على المدى القصير، حيث يتجه نحو تصور بعيد المدى يركز على الشرعية، التي نادى بها رواد النظرية التأسيسية الحديثة. في هذا السياق، يؤكد (Barroso et al., 2011, p.123) على ضرورة تبني نموذج حوكمة قادر على خلق القيمة لمختلف أصحاب المصالح، يتجاوب مع الرهانات التي تفرضها المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي الانتقال حسب (Pérez, 2003, p.36) من مقارنة حوكمة مبنية على نظرية الوكالة إلى مقارنة حوكمة مبنية على نظرية أصحاب المصالح.

ترتكز هذه المقاربة حسب (Dupuis & Le Bas, 2005) على ثلاث فرضيات أساسية يمكن اختصارها فيما يلي:

- خلق القيمة في مؤسسة معينة ناتج عن مختلف الموارد والكفاءات الفردية والتنظيمية (خاصة رأس المال البشري) (p.48)؛
- إذا كانت القيمة الناتجة عن مؤسسة معينة لا تساوي فقط العائد المتحصل عليه من طرف المساهمين (القيمة المالية)، فإن حقوق ملكية هذه الأخيرة توزع على مختلف أصحاب المصالح الذين شاركوا في خلقها (p.48)،
- إن توزيع هذه القيمة على مختلف أصحاب المصالح يمكن أن يؤدي إلى خلق العديد من النزاعات الناتجة عن تعدد أصحاب المصالح ومحدودية مستوى الرشادة عند كل صاحب مصلحة (pp.48-49).

بناء على فرضية مشاركة جميع أصحاب المصالح في سيورة خلق القيمة، كما يبين ذلك الجدول (2)، فهم يتحملون أيضا خطر خسارة جزء منها، لذلك يجب أن يعامل كل واحد منهم على أنه دائن متأخر التحصيل créancier résiduel مثله مثل مختلف المساهمين (Parrat, 2015, p.446)، الشيء الذي يؤدي إلى اتساع دائرة الرقابة المفروضة على المؤسسة، سواء من طرف المستهلكين؛ باعتبار المؤسسة موجهة بناء على تفضيلاتهم، الحكومة؛ عن طريق القوانين المختلفة، جماعات الضغط؛ اعتمادا على الحملات الشعبية، أو مكونات المجتمع بصفة عامة، بخلاف المنظور الضيق أين تتم عملية الرقابة على المسيرين من طرف المساهمين فحسب (Pasquero, 2007, p.115). بناء على ما سبق، تم استحداث مجموعة من الآليات لمعالجة القصور الموجود ضمن نظام الحوكمة عن طريق المساهمين ليتوافق مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

2-آليات حوكمة المؤسسات المسؤولة اجتماعيا

يرى الكثير من المؤلفين على غرار (Chopin et al., 2012 ; Johnson et al., 2017 ; Pérez, 2003) أن الانتقال إلى نموذج حوكمة عن طريق أصحاب المصالح لا يتم إلا بتبني النموذج الألماني للحوكمة، وفق منظور مزدوج بالاعتماد على هيكلتين رئيسيتين؛ المديرية Vorstand ومجلس المراقبة Aufsichtsrat، بدل التوجه الأحادي ضمن نموذج الحوكمة عن طريق المساهمين المرتكز على مجلس الإدارة.

تتميز المديرية بتمركز كبير للسلطة من دون أي تبعية للمدير العام في عملية اتخاذ القرار (Das, 2009, p.106)، حيث تهتم عادة بالتخطيط الاستراتيجي، التسيير اليومي للأعمال، المراقبة على المستوى التشغيلي، كما تمثل المؤسسة في الجوانب التي لها علاقة بالقضايا القانونية (Dignam & Galanis, 2009 ; Johnson et al., 2017)، لكن أغلب القرارات المتخذة، كالمرتبطة منها بالاندماج أو الحيازة، يجب أن تلاقي القبول والمصادقة من طرف مجلس المراقبة (Johnson et al., 2017, p.149). يعين أعضاء مجلس المراقبة، بغض النظر عن اختلاف حجم

الجدول (2): تطلعات وكيفية مشاركة أصحاب المصالح في خلق القيمة

صاحب المصلحة	المشاركة في خلق القيمة	التطلعات
المساهمون	رأس المال، المديونية العدول عن الاقتراض	العوائد على الأسهم ارتفاع أسعار الأسهم في السوق المالي
المسيرون	الكفاءات اللازمة لتسيير المؤسسة	أجر مناسب، علاوات، stock-option، الرضا، السلطة والسمعة
الأفراد	تنمية رأس مال بشري متخصص، الإبداع، المبادرة، المشاركة، العمل ضمن مجموعة	التعويضات المناسبة، التكوين، استقرار الوظائف، مختلف أنواع الحوافز
النقابات	استقرار الوظائف، حل النزاعات	//
الزبائن	الولاء للعلامة التجارية، سمعة المؤسسة، تعدد مرات الاقتناء (الشراء)	جودة المنتج أو الخدمة، خلو المنتجات من أي خطر، توليفة جودة/سعر ملائمة
الموردون	الكفاءة، تخفيض التكاليف (الموارد الأولية)، الإبداع التكنولوجي	احترام الاتفاقيات، علاقات مستقرة
الشركاء والحلفاء	الموارد ذات البعد الإستراتيجي، اختراق الأسواق	ثقة متبادلة، مصلحة مشتركة
الجماعات المحلية والمواطنون	رخصة ممارسة النشاط، المصادقية	تحسين المستوى المعيشي، احترام المؤسسات القانونية، خلو أنشطة المؤسسة من أي خطر
الحكومة	الدعم على المستوى الاقتصادي الكلي والسياسي	احترام القوانين المتعلقة بالعمل، التنافسية وتقارير ومعطيات ذات مصداقية
المنظمات غير الحكومية	مصادقية ورخصة مزاوله النشاط	احترام القوانين والمشاركة في الصالح العام

المصدر: (Caby & Hirigoyen (2005, pp.131-132)

حجم المؤسسات، شكلها القانوني، وعدد المقاعد، من طرف حاملي الأسهم من جهة (الذين لهم صلاحية انتخاب رئيس المديرية الذي يمكن أن يكون المدير العام للمؤسسة)، والعمال والنقابات المهنية من جهة أخرى¹ (Das, 2009, p.106). يمكن أيضا أن يمثل أعضاء مجلس المراقبة مختلف أصحاب المصالح (المساهمون، العمال، المسيرون، الزبائن، أو حتى بعض المقاولين

¹ حسب القانون الألماني، الشركات ذات المسؤولية المحدودة، والتي يقل عدد عمالها عن 500 عامل، يعين أعضاء مجلس المراقبة فيها بنسب متفاوتة، ثلث المقاعد ينتخب من طرف العمال والنقابات المهنية، والثلثان المتبقيان ينتخبان من طرف المساهمين. بالنسبة لشركات الأسهم التي عدد عمالها أقل من 2000 عامل، تعامل نفس معاملة الشركات ذات المسؤولية المحدودة، أما التي يتجاوز عدد عمالها 2000 عامل، فيتم تعيين الأعضاء مناصفة بين الطرفين السابقين حيث يضم مجلس المراقبة 12 عضوا (Das, 2009).

الفرعيين)، حيث يعتبر نشاط المؤسسة حسب هذا المنطق، عبارة عن مشروع جماعي (Chopin et al., 2012, pp.155-156).

يعبر مجلس المراقبة أيضا عن الهيئة المسؤولة عن تعيين أو فصل أعضاء المديرية (Dignam & Galanis, 2009, p.270)، فلا يمكن فصل عضو من الأعضاء، لا عن طريق المساهمين في الاجتماعات العامة ولا عن طريق المديرية بحد ذاتها (Das, 2009, p.107). إن الهدف من هذا التصميم الثنائي، مع توسيع صلاحيات مجلس المراقبة، هو محاولة موازنة السلطة التي تميز المديرية، التي تعمل بنفس نظام عمل مجلس الإدارة المبني على أساس منطق الأغلبية من منظور حوكمة المؤسسة عن طريق المساهمين، في سبيل تحقيق توافق بين سلوك المسيرين وتطلعات أصحاب المصالح (Chopin et al., 2012 ; Dignam & Galanis, 2009).

إضافة إلى التغير الهيكلي السابق، يعتمد بعض أصحاب المصالح إلى محاولة حيازة حصة من أسهم المؤسسات، خاصة ضمن نموذج الحوكمة عن طريق المساهمين، من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار، وذلك بمحاولة جعل إستراتيجية المؤسسة تتوافق مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية. عادة ما يتم ذلك عن طريق:

- حيازة جزء من أسهم المؤسسة من طرف الأفراد العاملين بها *actionnariat salarié*، والذي يتميز عموما بضعف التأثير، نظرا لقلّة عدد الممثلين ضمن مجلس الإدارة، ففي حالة التصويت على قرار معين، ونظرا لاعتماد مبدأ الأغلبية، تميل الكفة دائما لصالح المساهمين¹ كما أشار إلى ذلك (Chopin et al., 2012).

- الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا *ISR*، والتي تتبنى عادة من طرف الجمعيات الدينية، مستثمرين ذوي توجه اجتماعي، صناديق التقاعد، النقابات المختلفة، والمنظمات غير الحكومية² (Lydenberg, 2010, p.354). إن ضغط هذه الجماعات وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار عادة ما يكون أكبر مقارنة بالنوع السابق، نظرا لارتفاع نسبة المشاركة في رأس المال، مما يمنح الحق في الحصول على المعلومات ذات الطابع الداخلي، والتي تكشف في بعض الأحيان عن الآثار السلبية لنشاط المؤسسة على المجتمع (Capron & Q-Lanoizelée, 2004, p.77). يعتمد المساهمون ضمن هذه العملية، والتي يطلق عليها عادة تسمية "الفاعلية الاجتماعية" *activisme sociétale*، على آليتين للتأثير؛ إما عن طريق رفض المصادقة على القرارات المقدمة من طرف المسيرين، أو

¹ حصة الأفراد المساهمين عادة ما تكون محصورة ضمن المجال من 5% إلى 9% من رأسمال المؤسسة، وبالتالي يكون عدد الممثلين، بغض النظر عن اختلاف القوانين، من 1 إلى 3 على الأكثر (Ploix, 2006, p.46). علاوة على هذا، كل 1% من رأس المال يقابله حق في التصويت (Roudaut, 2008, p.52)، وبالتالي فإن فرص هذا النوع من المساهمين تبقى ضئيلة.

² تعتبر المنظمات غير الحكومية، على غرار *Amnesty*، *les amis de la Terre*، و *Green peace*، من بين الفاعلين الأبرز، فبعد الاعتماد على بعض الآليات كالمقاطعة والمظاهرات الشعبية ذات الطابع الخارجي، تولدت لدى هذه الأخيرة قناة بضرورة تغيير نظام عمل الرأسمالية من الداخل عن طريق الفاعلية الاجتماعية (Roudaut, 2008, pp.52-58).

اقتراح مشاريع قرار جديدة في المجلس العام للمؤسسة (Roudaut, 2008, pp.50-51)، بعد جمع نصاب معين من التوقيعات (Carroll & Buchholtz, 2012, p.146). عندما ترافق الفاعلية الاجتماعية تغطية إعلامية واسعة، تكال في بعض الأحيان بإعادة مراجعة القرارات المتخذة من طرف المسيرين (Pérez, 2003, p.101)، خاصة في وجود نشاط قوي للمنظمات غير الحكومية. وجود لجان أخرى على غرار اللجان الأخلاقية ولجان الصحة والسلامة، إضافة للجان مراقبة الحسابات، يعبر عن مؤشر قوي للتوجه نحو تبني مقاربة حوكمة على أساس أصحاب المصالح (Gnanzou & Pluchart, 2010, p. 82)، إلا أن متابعة وتقييم القرارات ضمن إستراتيجية مسؤولية اجتماعيا، مصادق عليها من طرف مجلس الإدارة، لا يتم عادة إلا عن طريق استحداث وظيفة متخصصة ضمن هذا التوجه (D'Humières, 2010, p.41).

المطلب الثاني: وظيفة المسؤولية الاجتماعية

تعتبر الوظيفة المسؤولية الاجتماعية حديثة النشأة، حيث عرفت استحداثاتها الأولى مع بداية الأفينيات، لذلك يصعب عادة إدراك وفهم آلية عملها من طرف الوظائف الكلاسيكية الأخرى للمؤسسة (D'Humières, 2010, p.192). تتشابه هذه الوظيفة كثيرا مع وظيفة استغلال الطاقة الكهربائية لسنوات 1890، ضمن منطق لإدارة التغيير، وما رافقها من إدخال تقنيات جديدة ضمن السيرورة الصناعية وتصميم المنتجات (Cartland et al., 2011, p.5)، لذلك يشير بعض المؤلفين إلى إمكانية تلاشي هذه الوظيفة بعد دمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن معايير تقييم أداء المؤسسة ومختلف وظائفها وفق سيرورة تعليمية (Lehmann-Ortega et al., 2016 ; Visser, 2010).

تختلف تسمية هذه الوظيفة من مؤسسة لأخرى، حيث يتم الخلط في بعض الأحيان بينها وبين بعض الوظائف التي تشترك معها في بعض الجزئيات أو في أداء بعض المهام. إن اختلاف التسميات والارتباطات السلمية لهذه الأخيرة حسب Capron & Q-Lanoizelée (2004) توحى ببعض المفاهيم التي لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: كالوظائف التي ترتبط بالجودة، البيئة، العلاقات العمومية أو العلاقات الإنسانية، فالعديد من مديريات النظافة، الأمن والبيئة تم استبدالها بمديريات للتنمية المستدامة من حيث التسمية فقط ومن دون تغيير فعلي على مستوى المهام (p.104).

على الرغم من التشابك السابق الذكر، إلا أن تسمية "وظيفة المسؤولية الاجتماعية" أو "وظيفة التنمية المستدامة" هما الأكثر استخداما للدلالة على وظيفة تهتم بإرساء أبعاد المسؤولية الاجتماعية. ففي المؤسسات التي تنشط في قطاع الطاقة، النقل، أو البناء؛ أين يأخذ البعد البيئي أهمية أكبر مقارنة بالبعد الاجتماعي، في غالب الأحيان يتم تبني تسمية وظيفة التنمية المستدامة، أما في المؤسسات التي تنشط في قطاع صناعة السيارات أو الخدمات والتي تعار فيها الأهمية الأكبر للجانب الاجتماعي مقارنة بالجانب البيئي، يتم إطلاق تسمية وظيفة المسؤولية الاجتماعية (Gond & Igalens, 2012, p.87).

1- تأطير وظيفية المسؤولية الاجتماعية

تختلف الجهة المكلفة بتسيير وظيفة المسؤولية الاجتماعية باختلاف حجم المؤسسة، ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تسيير من طرف: المدير العام، مسؤول الجودة/الأمن/البيئة، مسؤول الاتصال أو مدير الموارد البشرية، اللجنة التنفيذية، أو لجنة متخصصة (Lépineux et al., 2016, p.192)، وقد يتم تبني برامج وممارسات ضمن هذا التوجه بصفة ضمنية ودون معرفة مسبقة (ORSE, 2018, p.20)، أما بالنسبة للمؤسسات الأكبر حجماً، أين تكون العناية بأبعاد المسؤولية الاجتماعية أكثر إلحاحاً نظراً لاتساع نطاق التأثير، تتولى تسيير هذه الوظيفة هيكلية مستقلة تحت إشراف مدير المسؤولية الاجتماعية أو التنمية المستدامة (Lépineux et al., 2016, p.192). في بعض الأحيان قد يكلف مستشار من خارج المؤسسة (Dubigeon, 2015, p.87)، إلا أن الإطار الشائع يتمثل في تعيين المدير العام لمسؤول من داخل المؤسسة (Cartland et al., 2011, p.9)، نظراً لمعرفته الدقيقة بأنشطة وإستراتيجية هذه الأخيرة.

بغض النظر عن التسمية المعتمدة، إلا أن مسؤول أو مدير المسؤولية الاجتماعية ليس من الضروري أن يكون متخصصاً في جانب من الجوانب التقنية المرتبطة بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، كالمعلقة منها بالجانب البيئي، إلا أنه من المستحسن أن يكون له نظرة شاملة ويمتلك شيء من الخبرة (Widloecher & Querne, 2009 ; Boras & Boivin, 2011)، مع قدرته على التخطيط، ومحاط بفريق من المختصين، سواء من خريجي الجامعات أو المستشارين المعتمدين من طرف بعض الشركات المتخصصة¹ (Widloecher & Querne, 2009, p.248). علاوة على ما سبق، يجب أن يتميز مدير المسؤولية الاجتماعية أيضاً، بالفضول الفلسفي، بطرح أسئلة غير مسبوق وطرق مواضيع مستجدة تتناسب مع مختلف التحديات، مع القدرة على استباق الأحداث اعتماداً على القرائن والإشارات الصادرة من البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، واقتراح التعديلات التي يجب أن تدخل حيز التنفيذ (Boras & Boivin, 2011).

إضافة إلى فريق المتخصصين، تدعم وظيفة المسؤولية الاجتماعية بفريق من المرسلين، دورهم الرئيسي هو وضمان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة على المستوى التشغيلي ضمن مختلف الوحدات، الأنشطة، والتقسيمات الجغرافية (ORSE, 2011, pp.6-8)، وهذا راجع إلى كون المسيرين والأفراد ضمن هذا المستوى هم الأكثر دراية، وبصفة مفصلة، بآلية عمل المؤسسة، ففي حالة تحصلهم على المعلومات الدقيقة والتكوين الملائم ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية، سيعملون على تفعيل سيرورة التغيير وضمان خلق مستديم للقيمة المضافة (Lépineux et al., 2010, p.213). يجتمع المرسلون بشكل منتظم مع مدير المسؤولية الاجتماعية من أجل تقييم الإستراتيجية المتبناة، تبادل الخبرات، وضمان الانسجام والتوافق في العمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (Sobczak &

¹ على غرار Ernst & Young، PricewaterhouseCoopers (PwC)، Deloitte، AT Kearney،... الخ.

82, p.2011). بناء على عمل المراسلين تصبح وظيفة المسؤولية الاجتماعية موزعة ومتواجدة ضمن مختلف وظائف المؤسسة، نظرا لتتبعها للمتغيرات المرتبطة بالأداء، شروط الصحة والسلامة، الإبداع، والعلاقات مع أصحاب المصالح (Moutamalle, 2004, p.127).

2- دور وظيفة المسؤولية الاجتماعية

يمكن اعتماد تصنيف (Longsworth et al., 2012) لمهام وظيفة المسؤولية الاجتماعية المعد ضمن دراسة للشركة العالمية للتدقيق والاستشارات المحاسبية PwC. تشير هذه الأخيرة إلى أن 28% من الحجم الساعي لعمل هذه الوظيفة يرتبط بتطوير الإستراتيجية، 32% للالتزام الداخلي، 19% منه مرتبط بنشاط المؤسسة والعمليات، و 21% للالتزام الخارجي.

- تطوير الإستراتيجية: تساهم وظيفة المسؤولية الاجتماعية حسب (Moutamalle 2004) في تحديد سياسة التنمية المستدامة، بدفع المؤسسة إلى إعادة النظر في قيمها من خلال استحداث أدوات للتخطيط كميثاق المؤسسة (تصريح عام لسياسة المؤسسة)، الذي يجب أن يضم كل من البعد البيئي، الاجتماعي، والاقتصادي (p.128). علاوة على هذا، يجب أن تدرج هذه الوظيفة أيضا نظاما لليقظة الإستراتيجية، حتى تكون خيارات المؤسسة ذات طابع استباقي يسمح لها بتصدر واستغلال الأسواق الناشئة (p.128)، مع السهر على أن تحوز المسؤولية الاجتماعية مكانة أكبر ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة (Baddache & Leblanc, 2015, p.35). تحديد وتحليل المشاكل المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية وتطوير حالة أعمال خاصة بالمؤسسة، يعتبران أيضا من أولويات وظيفة المسؤولية الاجتماعية وفق هذا المنظور (Longsworth et al., 2012, p.15).

- الالتزام الداخلي: بمعية كل من مصلحتي الاتصال والتكوين، يتم تحسيس مختلف الفاعلين في المؤسسة، الإطارات أو العمال، ومرافقة سيرورة التغيير إلى غاية التحكم في منطق عمل المسؤولية الاجتماعية، الشيء الذي يستلزم تبني أدوات قيادة، لقياس الأداء، المراقبة، والوقوف على مختلف الانحرافات الممكنة، ورفع النتائج في شكل تقارير للمستويات العليا في المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة (Lehmann-Ortega et al., 2016 ; Widloecher & Querne, 2009). تعتمد وظيفة المسؤولية الاجتماعية عادة على بعض المعايير الدولية لتسهيل هذه العملية، خاصة الخطوط التوجيهية المعدة من طرف المنظمة الدولية للمعايير ضمن معيار ISO 26000 (Werther & Chandler, 2011, p.151).

- نشاط المؤسسة والعمليات: من خلال مساعدة مختلف المهن، سواء ذات الطابع الإنتاجي أو الخدمي على مستوى سلسلة القيمة، على تحديد العناصر الجوهرية التي من خلالها تستطيع المشاركة في رهان التنمية المستدامة بإدخال بعض المعايير الجديدة انطلاقا من مرحلة التصميم وتحسين أدائها على المستوى التشغيلي (Dubigeon, 2015 ; Lehmann-Ortega et al., 2016 ; Widloecher & Querne, 2009)، علاوة على المشاركة في

عمليات البحث والتطوير في سبيل تقديم حلول واقتراحات مسؤولة اجتماعيا (D'Humières, 2010, p.192).

- الالتزام الخارجي: عن طريق فتح حوار شامل مع مختلف أصحاب المصالح، خاصة من المنظور الخارجي، عن طريق إنجاز قواعد بيانات، اختيار مؤشرات ذات دلالة أكبر، إنجاز تقرير المسؤولية الاجتماعية، والرد على استبيانات واستفسارات وكالات التقييم غير المالية وصناديق الاستثمار الأخلاقية (Moutamalle, 2004, p.129)، والذي يتطلب عملية جمع معلومات شاقة من مختلف وحدات المؤسسة، والتي في بعض الأحيان تقدم المعلومات بصفة جزئية، مما يزيد من صعوبة عمل المراسلين (Boras & Boivin, 2011, p245). إن هذا الحوار يسمح بتحديد المشاكل الحقيقية المرتبطة بنشاط المؤسسة، تفادي الأزمات، تحسين صورة المؤسسة (Dubigeon, 2002, p147)، وتطوير شراكات جديدة، خاصة مع المنظمات غير الحكومية، الشيء الذي يزيد من ثقة المستهلكين ويخفف من المشاكل المرتبطة بسلسلة التوريد (Cartland et al., 2011, p.7).

المطلب الثالث: تقرير المسؤولية الاجتماعية

إن كفاءة نظام الحوكمة عن طريق المساهمين حسب (Pluchart 2013) يرتكز أساسا على التقرير المالي، الذي يخضع للقواعد المحاسبية والمالية، وذي الطابع الإلزامي. في المقابل، إن الحكم على كفاءة نظام الحوكمة من المنظور الموسع، يعتمد على تقرير المسؤولية الاجتماعية¹، الموجه إلى مختلف الأطراف الذين تتفاعل معهم المؤسسة (p.58)، والذي يكتسي الطابع الطوعي عادة، ما عدا بعض الاستثناءات في بعض الدول على غرار فرنسا، هولندا، والنرويج (Dubigeon, 2015). إن تبني مقاربة للمسؤولية الاجتماعية يساعد على استخراج المعلومات ذات الطابع الاجتماعي والبيئي المحكرة على المستوى السلمي، الذي يتحكم وينظم مختلف العناصر المنتجة للمعلومة (Lamarche, 2012, p.12)، وذلك عن طريق تقرير المسؤولية الاجتماعية، الذي يعتبر كأداة تسيير واتصال في نفس الوقت (Iansen-Rogers & Molenkamp, 2007, p.339) تنطوي على قاعدة بيانات مهمة تساعد على إرساء نظام حوكمة عن طريق أصحاب المصالح. يعرف هذا الأخير حسب (Gray 2000, p.250) على أنه عبارة عن "إعداد و نشر لعرض حول أنشطة وتفاعلات المؤسسة، المرتبطة بالجوانب الاجتماعية، البيئية، الأفراد، المجتمع المحلي، الزبائن، ومختلف أصحاب المصالح، إضافة الآثار المترتبة عنها"، حيث يمكن أن تتخذ المعلومات التي يتضمنها هذا العرض الشكل الكيفي أو الكمي، المالي أو غير المالي، وتحرر في شكل وثيقة مستقلة، ضمن تقرير التسيير السنوي أو أي ملف مرجعي للمؤسسة (Reynaud, 2011, pp.104,167).

¹ تختلف التسمية المعتمدة من مؤسسة لأخرى، كتقرير الاستدامة sustainability report، تقرير المسؤولية الاجتماعية، CSR report، التقرير البيئي environmental report، تقرير الصحة، السلامة و البيئة health, safty, and environment report... الخ (Iansen-Rogers & Molenkamp, 2007, p.339).

يمكن التحقق من مدى صدق تقرير المسؤولية الاجتماعية من طرف هيئة من خارج المؤسسة، كمراقبي الحسابات في حالة كون التقرير يكتسي الطابع الإلزامي، أو من أطراف أخرى، كالتقانات، جمعيات المستهلكين، الجامعات، الصحفيين، أو جهات مختصة، وذلك بمراقبة الوثائق، المقابلات، تحليل المعطيات، العينات الاختبار،... إلخ (Dubigeon, 2015, pp.226-227). إن هذا التحقق يعمل رفع مصداقية التقرير في نظر مختلف أصحاب المصالح انطلاقاً من المجتمع المدني ووصولاً إلى المستثمرين (ORSE, 2004, p.1).

على الرغم من تزايد وتيرة إعداد هذا النوع من التقارير من طرف المؤسسات، ما يعادل تقريباً 3000 تقرير كل سنة (مع بداية الألفينيات) على مستوى العالم (Laville, 2009, p.352)، خاصة نتيجة للضغوط التي تفرضها التقانات والمنظمات غير الحكومية (Helfer et al., 2013, p.67)، إلا أن هذه التقارير عادة لا تغطي جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية تغطية كاملة نظراً لتعدد مقارنة إعداد هذه الأخيرة (الثقافة التي تميز كل مؤسسة)، الموارد الضرورية، صعوبة قياس مكونات الأداء الكلي وسمعة المؤسسة (Dubigeon, 2002, p.168).

2- مبادرة التقرير الإجمالي وتنميط تقارير المسؤولية الاجتماعية

تمثل مبادرة التقرير الإجمالي (GRI) Global reporting initiative أحد أكثر المرجعيات اعتماداً من طرف المؤسسات لانجاز تقارير المسؤولية الاجتماعية (Lipéneux et al., 2010, p.215)، فمن بين المؤسسات 230 العالمية الرائدة، والتي تصرح عن أدائها الاجتماعي، 74% منها تعتمد مقارنة GRI، علاوة على تسجيل 36148 تقرير حول العالم يصب في هذا الصدد (GRI, 2020). إن مبادرة التقرير الإجمالي عبارة عن ائتلاف يضم أزيد من 300 منظمة (Carroll et al., 2017, p.148)، تم تأسيسه سنة 1997 في Boston بالولايات المتحدة الأمريكية، عن طريق مبادرة لمجموعة من المؤسسات غير الربحية، معهد Tellus، الاتحاد من أجل المسؤولية البيئية للاقتصاديات CERES وبرنامج البيئة للأمم المتحدة UNEP (GRI, 2020). إن الهدف من GRI هو تصميم مجموعة من الخطوط التوجيهية القابلة للتطبيق بصفة إجمالية عند إنجاز تقارير المسؤولية الاجتماعية أو التنمية المستدامة، وترقية ودفع المؤسسات للأخذ بعين الاعتبار للأداء البيئي والاجتماعي بصفة طوعية (Laville, 2009, p.92)، وبالتالي توفير هيكلية منمطة standartized، لمختلف الملاحظين ذوي الطابع الخارجي، تسمح بفهم وتقييم المعلومات المصرح بها (Philippe, 2011, p.138).

تحاول GRI جعل تقارير المسؤولية الاجتماعية ذات طابع روتيني ومكافئة للتقارير المالية، لذلك تبنت هذه الأخيرة سيرورة للتطوير والبناء المستمر (Ghebremariam & Tolhurst, 2010, pp.207-208). هذا ما يفسره تعاقب نسخ هذه المبادرة مباشرة بعد ثلاث سنوات فقط من إنشاء الائتلاف، حيث تم إصدار أول نسخة للتقرير، والمعبرة عن الجيل الأول، سنة 2000، الجيل الثاني (2002)، الجيل الثالث (2006)، الجيل الرابع (2013)، ثم إصدار نسخة المعايير الشاملة GRI

standards في سنة 2016، والتي تميزت بلغة بسيطة، متطلبات واضحة، ومرونة أكبر مقارنة بالنسخ السابقة، الشيء الذي يسمح بإجراء التعديلات المناسبة والعمليات المرتبطة بالتحسين (GRI, 2020). تم تصميم نسخة المعايير الشاملة وفق سيرورة مكونة من مستويين متتابعين (GRI, 2020):¹

- المستوى الأول: يضم هذا الأخير ثلاثة معايير إجمالية: (1) التأسيس GRI 101؛ لتبيين كيفية إنجاز التقرير وتحديد نطاق التأثير الذي يمس أصحاب المصالح الأكثر دلالة، (2) التصريح العام GRI 102؛ لتحديد خصائص المؤسسة والممارسات التي تعتمد عليها في إنجاز التقرير، و(3) مقارنة التسيير GRI 103؛ لتحديد كيفية تسيير العمليات التي من خلالها يمكن حل المشاكل المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والتي لها علاقة بنشاط المؤسسة.
- المستوى الثاني: بعد إرساء الخطوط التوجيهية المعدة على أساس معايير المستوى الأول، يتم الانتقال إلى المستوى الثاني والذي يضم ثلاثة معايير متخصصة، يحتوي كل منها على مجموعة من المؤشرات ترتبط مباشرة بمعيار مقارنة التسيير GRI 103: (1) المعيار الاقتصادي GRI 200؛ يضم مؤشرات مرتبطة بمكافحة الفساد، السلوكات المناهضة للمنافسة النزيهة والاحتكار، الآثار غير المباشرة للأداء الاقتصادي... إلخ، (2) المعيار البيئي GRI 300؛ يحتوي على ترسانة من المؤشرات المرتبطة باستهلاك الطاقة، تخزين المياه، الانبعاثات (CO₂، NO_x، SO_x، VOC، HAP،... إلخ)، النسبة المئوية للمنتجات المسترجعة ومواد التغليف الخاصة بها،... إلخ، وأخيرا (3) المعيار الاجتماعي GRI 400؛ الذي ينطوي على مؤشرات متنوعة؛ كمعدل الإصابات المرتبطة بالعمل، متوسط ساعات التدريب لكل موظف، النسبة المئوية للمنتجات التي يتم تقييم أثارها على الصحة والسلامة بغرض تحسينها، العدد الإجمالي للعقوبات غير النقدية، النسبة المئوية للعمليات التي تنطوي على تنفيذ برامج لمشاركة المجتمع المحلي،... إلخ.
- بعد اعتماد الخطوط التوجيهية واتباع مختلف الخطوات المعدة من طرف GRI، يتم تحرير تقرير المسؤولية الاجتماعية في شكله النهائي بصفة مهيكلة ومنظمة، حيث يضم باختصار العناصر التالية (Laville, 2009, p.93):
- تعهد الرئيس المدير العام (حول محتوى التقرير، الأهداف المستقبلية، ماذا تعبر سيرورة التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة،... إلخ)؛
- عرض عام لإستراتيجية التنمية المستدامة (وصف للمنهجية التي من خلالها تدرج المؤسسة أبعاد التنمية المستدامة ضمن إستراتيجيتها بصفة متدرجة)؛

¹ للمزيد من التفصيل حول مضمون GRI standards، أنظر <https://www.globalreporting.org/standards/>

- توصيف المؤسسة (النشاط، المنتجات والخدمات، آخر التطورات، تواجدها على المستوى الدولي، أداؤها المالي، النطاق الذي يغطيه تقرير المسؤولية الاجتماعية... إلخ)؛
 - وصف السياسات ونظم التسيير التي على أساسها يتم تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية (تصريح بمهمة المؤسسة، ميثاق القيم، مدونة قواعد السلوك، التنظيم، شهادات المطابقة... إلخ)؛
 - حوكمة المؤسسة (لجان المراجعة، العلاقة بين التعويضات التي يتحصل عليها المسيريون والأداء الاجتماعي، الأجهزة المتبناة في سبيل تسيير المسؤولية الاجتماعية... إلخ) (Capron & Q-Lanoizélee, 2007, p.106)؛
 - العلاقات مع أصحاب المصالح (كيفية استشارة أصحاب المصالح والأدوات المعتمد في ذلك) (Laville, 2009, p.93)؛
 - الأداء العام للمؤسسة (الغرامات والتعويضات المتوقعة) (p.93)؛
 - وأخيرا، مؤشرات الأداء الأساسية (المرتبطة بالآثار الاجتماعية والبيئية لمنتجات أو خدمات المؤسسة، مع وصف الجهود المعتمدة لتحسين هذه الآثار) (p.93).
- بصفة عامة، GRI تبين أن تقرير المسؤولية الاجتماعية يسمح بتسليط الضوء على مساهمة المؤسسة في المجتمع، البيئة، وفرصة خلق القيمة الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية عن طريق مختلف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بما يسمح بتعزيز تواجدها وممارسة أنشطتها (Aubourg et al, 2011, p.17).

2- مصداقية تقرير المسؤولية الاجتماعية

- إن الحكم على مصداقية تقارير المسؤولية الاجتماعية، سواء المعدة ضمن مقاربة طوعية كمبادرة التقرير الإجمالي أو بصفة إجبارية وفق القوانين التي تميز كل بلد على حدة، يستلزم توفره على مجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:
- المادية (Materialité): تتعلق هذه الخاصية بمدى قوة دلالة المواضيع التي يتم إدراجها ضمن تقرير المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بقطاع نشاط المؤسسة (Reynaud, 2011, p.167)، حيث يجب اختيار المؤشرات التي تعكس فعلا الآثار الاجتماعية، البيئة والاقتصادية المرتبطة بهذا الأخير (De La Chauvinière, 2013, p.165)، مع قدرتها على تغطية كل المواضيع المدرجة ليتمكن القراء من تقييم أداء المؤسسة (Widloecher & Querne, 2009, p.221).
 - الشفافية (Transparence): حيث يحدد ضمن التقرير مختلف المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة ضمن حقل المسؤولية الاجتماعية، سواء الآثار الإيجابية أو السلبية (Philippe, 2011, p.135).
 - الدقة (Exactitude): بأن تكون المعلومات التي يتضمنها التقرير دقيقة ومفصلة، ليتمكن مختلف المستخدمين من اتخاذ القرارات المناسبة بدرجة ثقة أكبر (Igalens & Peretti, 2008, p.125).

- القابلية للمقارنة Comparabilité: وذلك بأن تكون المعلومات المدرجة ضمن التقرير قابلة للتحليل والمقارنة مع مثيلاتها ضمن تقارير المؤسسات التي تنشط ضمن نفس القطاع، علاوة على نشر التقارير بشكل منتظم ودوري حتى تكون قابلة للمقارنة ضمن مجال زمني معين، وخلال فترات زمنية مختلفة (De La Chauvinière, 2013, p.165).

- الأمان Assurabilité: يجب أن تكون المعلومات والإجراءات المعتمد عليها في إنجاز التقرير منظمة، محللة، ومعرضة بالشكل المناسب الذي يسمح باختبارها (Igalens & Peretti, 2008, p.125).

- المشاركة Collaboration: وذلك عن طريق إشراك أصحاب المصالح الذين تتفاعل معهم المؤسسة في إعداد تقرير المسؤولية الاجتماعية، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بالانتقال من تقرير ذو طابع أحادي، يركز على إفادة مختلف أصحاب بالمعلومات الضرورية (Philippe, 2011, p.138)، إلى علاقة تفاعلية تركز على سياسة حوار ذو طابع ثنائي مع كل صاحب مصلحة، حيث يتم في الأخير دمج النتائج المتوصل إليها ضمن مختلف السيرورات المتبناة من طرف المؤسسة (Chauveau & Rosé, 2003, pp.215-216).

المبحث الرابع: المسؤولية الاجتماعية، المعايير الدولية وآليات التقييم

علاوة على تنميط تقارير المسؤولية الاجتماعية وفق الخطوط التوجيهية المعدة من طرف GRI، هناك العديد من المعايير الدولية التي على أساسها تستطيع المؤسسات الاندماج ضمن سيورة منمطة للتعلم تسمح بإرساء بعض الجوانب الخاصة بمقاربة المسؤولية الاجتماعية، على غرار ISO 9001، ISO 14001، OHSAS 18001... الخ، ثم التوجه نحو تبني إستراتيجية شاملة وفق الأرضية التي يوفرها المعيار الدولي للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000. مهما كانت طبيعة الإستراتيجية المعدة، منمطة أو من منظور إبداعي، فإن مستوى نضج هذه الأخيرة أصبح قابلاً للتقييم من طرف وكالات متخصصة تنشط على المستوى العالمي، تقدم عروضاً دورية عن الأداء الاجتماعي للمؤسسات، والذي أصبح يكتسي حيزاً مهماً في تسيير الخيارات والمحافظ المالية للمستثمرين، خاصة المسؤولين اجتماعياً منهم.

المطلب الأول: المرجعيات والمعايير الدولية للمسؤولية الاجتماعية

إن اتساع سوق المطابقة وتعدد المعايير المعروضة يجعل من الصعب الإحاطة بجميع المعايير التي لها علاقة بمقاربة المسؤولية الاجتماعية، خاصة وأن كل معيار يهتم بتحقيق، على الأقل، تطلعات صاحب مصلحة معين، لذلك سنحاول فيما يلي الإشارة إلى أكثرها دلالة وشهرة، سواء ضمن الأوساط الأكاديمية أو حقل الأعمال.

ISO 9001-1

عبارة عن معيار يوفر مختلف المتطلبات المتعلقة بتسيير الجودة، بغض النظر عن طبيعة النشاط أو حجم وتصنيف المؤسسة (ذات طابع عمومي أو خاص)، حيث يعمل هذا الأخير على تحديد إطار كفاء يمكن المؤسسات من تبني مقاربة شاملة لتسيير مختلف السيرورات الضرورية لتوفير منتجات تتوافق مع تطلعات الزبائن. إن ارتكاز معيار ISO 9001 على مقاربة السيرورة process approach، يسمح بتحديد الأنشطة الأكثر إسهاما في تحقيق سياسات وأهداف المؤسسة، خاصة تلك التي تستجيب لتطلعات أصحاب المصالح (Jounot, 2010, p.19)، حيث تتكون هذه المقاربة من ثلاث سيرورات أساسية (Pic et al., 2013, p.150):

- سيرورات متعلقة بالقيادة والتسيير: القيادة، الاتصال الداخلي والخارجي، الإستراتيجيات على المستوى التشغيلي، الإبداع، التعلم، العلاقات مع الزبون،...إلخ؛
- سيرورات تشغيلية متعلقة بالإنجاز: طريقة عمل المؤسسة بصفة عامة؛
- سيرورات الدعم لكل من السيرورتين السابقتين: تسيير الموارد البشرية، نظام المعلومات، الوظيفة المالية، الخدمات، تسيير التكنولوجيات، حماية البيئة،...إلخ.

إن مختلف السيرورات السابقة تتمحور أساسا على تحقيق تطلعات الزبائن، مع ذلك، فهي تأخذ بعين الاعتبار تطلعات بعض أصحاب المصالح: الموارد البشرية، المساهمون، الموردون، المجتمع (السلطات العمومية، المواطنين، مختلف الجمعيات،...إلخ) (ORSE, 2008, p.84)، بالتالي فإن وضع نظام لتسيير الجودة، قد يساعد في دمج أبعاد التنمية المستدامة، وذلك لاحتوائه على بعض السيرورات التي تتوافق مع محاور تنفيذ إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية (Pic et al., 2013, pp.150-151).

ISO 14001-2

إن الهدف من معيار ISO 14001، يتمثل في مساعدة مختلف المؤسسات على تحقيق الأهداف المرتبطة بالأداء البيئي عن طريق توفير العناصر الأساسية لإرساء نظام كفاء للتسيير البيئي (ORSE, 2008, p.84). لا يركز هذا الأخير على متطلبات مطلقة للأداء تتلاءم مع التشريع المعمول به في منطقة معينة، حيث يمكن لمؤسستين متشابهتين من حيث النشاط والخصائص أن يحصلتا على شهادة ISO 14001 مع اختلاف في الأداء البيئي لكل منهما (ORSE, 2008, p.84). علاوة على هذا فإن هذا المعيار مصمم وفق منظور مشابه للمنطق المعتمد في إعداد معيار ISO 9001 (Moller, 2007, p.289).

إن طريقة تفعيل معيار ISO 14001 في مؤسسة معينة، يتم على أساس ثلاثة مستويات لتقدم الأداء وذلك كما يلي (Pic et al., 2013, p.151):

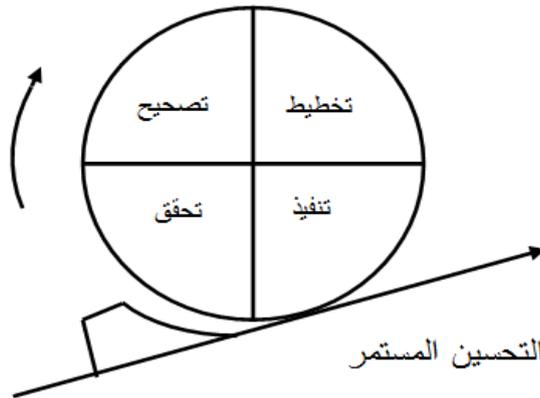
- المستوى الأول: يتم خلال هذا المستوى تحديد مدى استعداد المؤسسة لمباشرة سيرورة لتسيير الأداء البيئي مع إعداد خارطة توجيهية لمختلف الأولويات؛

- المستوى الثاني: عند هذا المستوى، يتم دمج البعد الإستراتيجي للسياسة البيئية، تحديد مختلف أنشطة المؤسسة ذات الأثر البيئي وتحسين وتكوين الموارد البشرية؛
 - المستوى الثالث: تتعلق هذه المرحلة بدمج البعد البيئي ضمن التنظيم الإجمالي للمؤسسة والحصول على شهادة ISO 14001 .
- يساعد حصول المؤسسة على شهادة ISO 14001 على اجتياز خطوة معتبرة في إرساء المسؤولية الاجتماعية، كون هذا الأخير يغطي تقريبا أحد أبعاد التنمية المستدامة (البعد البيئي).

OHSAS 18001-3

إن معيار OHSAS 18001 عبارة عن مجموعة من الأنظمة تتعلق بتسيير الصحة والسلامة في مكان العمل (معد من طرف British Standard Institute) يشترك هذا المعيار مع كل من المعيارين السابقين من حيث الهيكلية، وذلك على أساس عجلة Deming، أو ما يعرف بدورة التحسين المستمر (تخطيط، تنفيذ، تحقق، وتصحيح) (ORSE, 2008, p.89) كما يوضح ذلك الشكل الموالي:

الشكل (5): دورة التحسين المستمر



المصدر: (Jounot, 2010, p.29)

المؤسسة وفق هذه الهيكلية، تقوم بتحديد السياسة المتعلقة بالصحة والسلامة في مكان العمل، إعداد المخطط العام، وضع هذا الأخير قيد التنفيذ، قياس مستوى التقدم في الأداء، إعداد الميزانية وتحديد الأهداف الجديدة (Jounot, 2010, p.29). علاوة على هذا، فإن مقارنة السيرورة على أساس أنشطة المؤسسة تعتبر أساسية ضمن هذا المعيار (ORSE, 2008, p.89). تجدر الإشارة إلى أن المعايير السابقة، قابلة للمطابقة والتحصيل كشهادة certifiable (Gond & Igalens, 2012, p.90).

يمكن إضافة بعض المعايير الأخرى، كمعيار SA 8000 المتعلقة بمعالجة المشاكل المرتبطة بالتشغيل على مستوى سلسلة التموين، احترام مختلف التشريعات المرتبطة بالتشغيل وظروف العمل، ومعيار AA 1000 المرتبط بالمراجعة، التقارير المتعلقة بالجانب الاجتماعي والأخلاقي، الشفافية

والمصادقية (ORSE, 2008, pp.90-91). كل هذه الإجراءات من أجل تسهيل العملية التي تم التطرق إليها سابقا.

المطلب الثاني: ISO 26000، المعيار الدولي للمسؤولية الاجتماعية

بحلول سنة 2010، تم الانتهاء من مشروع إنجاز المعيار ISO 26000 من طرف المنظمة الدولية للمعايير ISO، وذلك بعد عشر سنوات من العمل (Gond & Igalens, 2012, p.89). شارك في إنجاز هذا المعيار 500 خبير من عدة دول مختلفة (92 دولة) و40 منظمة دولية وإقليمية (المنظمة الدولية للعمل OIT، منظمة الأمم المتحدة ONU، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE... إلخ) (De La chauvinière, 2013, p.56)، حيث كانت نسبة المصادقة على هذا الأخير مقدره بـ93% من الدول الأعضاء (Pic et al., 2013, p.6)، باستثناء بعض الدول، على غرار الصين، الهند، الولايات المتحدة الأمريكية، والمكسيك، التي قدمت بعض الانتقادات المرتبطة بإمكانية استخدام هذا المعيار كأداة لتصميم السياسات الحمائية، عن طريق إدراج بعض الشروط التي تعيق دخول الأسواق وتحد من حرية حركة السلع والخدمات (Aubrun et al., 2014, p.46).

يهدف معيار ISO 26000 إلى توضيح وتتميط مفهوم المسؤولية الاجتماعية (Lépineux & Rosé, 2010, p.479) وجعله قابل للتطبيق في مختلف المؤسسات بغض النظر عن الحجم أو حيز النشاط (Jounot, 2010, p.59)، نظرا لتعدد الرؤى المرتبطة بماهية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات (البعض يركز على الجانب الاجتماعي، البعض الآخر يعتبرها تتمثل في المبادرات الخيرية... إلخ) (Aubrun et al., 2010, p.3). حسب هذا المعيار تعرف المسؤولية الاجتماعية كما يلي (Gond & Igalens, 2012, p.89):

"عبارة عن مسؤولية مؤسسة معينة عن الآثار المترتبة عن القرارات والأنشطة التي تمارسها هذه الأخيرة تجاه المجتمع والبيئة، والتي تترجم عن طريق سلوك أخلاقي يتميز بالشفافية يساعد على:

- المساهمة في التنمية المستدامة، بما في ذلك الصحة والرفاه في المجتمع؛
- الأخذ بعين الاعتبار تطلعات أصحاب المصالح؛
- احترام القوانين المعمول بها والتي تتوافق مع مختلف المعايير الدولية؛
- دمج هذا السلوك ضمن مختلف علاقات المؤسسة وممارساتها.

إن هذا التعريف حسب (Gond & Igalens, 2012, p.89)، لا يختلف كثيرا عن تعريف المجلس الأوروبي إلا أنه يتميز بشيء من التفصيل والشمولية، حيث يعمل على الجمع بين مقاربة المسؤولية الاجتماعية الأنجلوساكسونية التي تركز على الأخلاق والمقاربة الأوروبية المرتكزة على ربط المسؤولية الاجتماعية بالتنمية المستدامة.

على الرغم من توافق معيار ISO 26000 مع كل من ISO 14001 و ISO 9001، إلا أنه يختلف عنهما من ناحية كونه غير مصمم وفق هيكلية نظم التسيير (Gendron, 2011, p.224)، المبنية على أساس مقاربة Deming، حيث تعمل على تحديد متطلبات معينة متعلقة بالأداء وقابلة

للمطابقة، تعبر عن الهدف الأساسي لهذه الأخيرة (Dupuich, 2011, pp.13-14). معيار ISO 26000 غير قابل للمطابقة والتحصيل كشهادة non-certifiable، وبالتالي فهو غير موجه لأهداف ذات طابع تعاقدية أو نظامي (مع مؤسسات أخرى أو مؤسسات عمومية) ترتبط مع متطلبات سوق معين، عقود شراء، شروط التسليم (بضاعة)،... إلخ، حيث يعمل هذا المعيار على توفير مجموعة من الخطوط التوجيهية تستعملها كل مؤسسة وفق الطريقة التي تناسبها والتي تتوافق مع خصائصها (Lecomte & Adary, 2012, pp.140-141) من أجل الاندماج ضمن مقاربة مسؤولية اجتماعيا. يمكن تبيان المحاور الأساسية ومجالات التدخل حسب هيكله ISO 26000 كما يوضح ذلك الجدول الموالي:

الجدول (3): المحاور الأساسية ومجالات التدخل حسب ISO 26000

المحاور	مجالات التدخل	أمثلة متعلقة بنوع التدخل
1. حوكمة المؤسسة	النظام المتبنى من طرف المؤسسة في عملية اتخاذ القرار والممارسات الضرورية لتحقيق أهدافها. يجب أن تكون ذات طابع دافع لمبادئ المسؤولية الاجتماعية	خلق أنظمة للتحفيز ذات طابع اقتصادي وغير اقتصادي مرتبطة بالأداء المراد تحقيقه ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
2. حقوق الإنسان	الحقوق الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية الحقوق المدنية والسياسات؛ الوضعيات المعبرة خطر يهدد حقوق الإنسان؛ مختلف المبادئ الأساسية وحقوق العمل،... إلخ.	تقييم آثار مختلف أنشطة المؤسسة على حقوق الإنسان، وضع ميكانزمات للطعن على مستوى المؤسسة، إشراك المنظمات الممثلة للعمال ضمن مختلف النقاشات،... إلخ.
3. علاقات وظروف العمل	التشغيل والعلاقات رب عمل/عمال؛ ظروف العمل والحماية الاجتماعية؛ الحوار الاجتماعي؛ الصحة والسلامة في مكان العمل؛	تدعيم استقرار الوظائف بالنسبة للأفراد داخل المؤسسة؛ ضمان أجور تتوافق مع التشريعات المعمول بها؛ دراسة المشاكل المتعلقة بالصحة والسلامة ومحاولة معالجتها، تسهيل حصول الأفراد على مختلف البرامج المرتبطة بالتكوين والتعلم.
4. البيئة	مكافحة التلوث؛ الاستخدام المستدام للموارد؛ حماية البيئة والتنوع البيولوجي،... إلخ	الحد من انبعاث المواد الملوثة للجو ووضع نظام لتسيير النفايات، الاقتصاد في استخدام الموارد، تدعيم سياسة للمشتريات المستدامة،... إلخ.

<p>تكوين وتحسيس الأفراد لمحاربة الفساد، الشفافية في التعامل مع جماعات الضغط والمساهمات السياسية، دمج معايير أخلاقية، اجتماعية وبيئية في سياسة الشراء والتوزيع...إلخ.</p>	<p>محاربة الفساد؛ المنافسة الشريفة؛ ترقية المسؤولية الاجتماعية على مستوى سلسلة القيمة؛ احترام حقوق الملكية؛</p>	<p>5. مصداقية الممارسات</p>
<p>إفادة المستهلكين بمختلف المعلومات بكل شفافية، توسيع تغطية المنتجات والخدمات مع ضمان تماثل جودة ومستوى الخدمة مع مختلف جماعات المستهلكين، من دون تمييز.</p>	<p>ممارسات أمينة فيما يتعلق بسياسات التسويق، المعلومات والعقود؛ حماية صحة وسلامة المستهلكين؛ تدعيم الاستهلاك المستدام؛ حماية المعطيات المتعلقة بالحياة الشخصية للمستهلكين،...إلخ.</p>	<p>6. القضايا المتعلقة بالمستهلكين</p>
<p>استشارة ممثلي التجمعات لمعرفة أولويات التنمية، دراسة آثار الاستثمار والتعهد على الشغل، دراسة والاندماج ضمن شراكات مع الجامعات ومخابر البحث من أجل تحسين تنمية البحث العلمي والتكنولوجيا،...إلخ.</p>	<p>التعليم والثقافة؛ خلق مناصب الشغل وتنمية الكفاءات؛ تنمية التكنولوجيات وتسهيل استخدامها؛ خلق الثروة والمداخيل؛ الصحة والاستثمار في المجتمع.</p>	<p>7. التجمعات والتنمية المحلية</p>

المصدر: (Pic et al. (2013, pp.153-155)

على الرغم من كون معيار ISO 26000 غير قابل للتحصيل كشهادة، إلا أن هناك بعض العروض توفرها بعض وكالات التقييم غير المالية ومؤسسات ذات طابع خدمي متخصصة في بعض الميادين؛ كالمراجعة، والمراقبة ومنح الشهادات المرتبطة بالأداء كما يلي:

- Vigeo 26000: المطور من طرف وكالة التقييم غير المالية Vigeo، بتحديد 6 مجالات للمعاينة مشتقة من المحاور الأساسية لمعيار ISO 26000، تتمثل في: حوكمة المؤسسة، الموارد البشرية، حقوق الإنسان، المساهمة في المجتمع، البيئة وسلوك المؤسسة في السوق (Vigeo, 2015). يتم من خلالها الوقوف على مدى نضج سياسة المسؤولية الاجتماعية المتبناة من طرف مؤسسة معينة على أساس مجالات المعاينة السابقة، وذلك بتحديد أربع مستويات قابلة للتحصيل كشهادة: غير ملموس، بداية الانطلاق، مقنع، ومتقدم (Vigeo, 2015).

- AFAQ 26000: المعد من طرق الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR، أين يتم اعتماد نفس المنطق من خلال سلم مكون من 1000 نقطة، تقم على أساسه المؤسسة ضمن أبعاد التنمية المستدامة؛ انطلاقاً من المجال [1-300] المعبر عن المستوى الابتدائي، [301-500] المستوى المتوسط، [501-700] المستوى المؤكد، وأخيراً المجال [701-1000] المعبر عن المستوى المثالي (Gironde, 2020).

- SGS performance ISO 26000: يقدم هذا العرض من طرف المؤسسة العامة للمراقبة SGS، وذلك عن طريق العديد من المقابلات التي يقوم بها خبراء في ميدان المسؤولية الاجتماعية، وفق 3 مراحل أساسية: (1) الكشف المبدئي؛ والذي يتمثل في فهم سياسة التنمية المستدامة للمؤسسة، الرهانات، المؤشرات ومختلف أصحاب المصالح، (2) التقييم على مستوى المؤسسة؛ يسمح بتقييم الأداء على المستوى التشغيلي، و(3) تقرير الأداء؛ والذي يعبر عن تقييم مستوى نضج الأداء على أساس المحاور الأساسية لمعيار ISO 26000. في الأخير تثن هذه المراحل بمنح شهادة تعبر عن مستوى الأداء (Lecomte & Adary, 2012, p.155).

إن الهدف من هذه الشهادات حسب (Lecomte & Adary, 2012, p.155) يتمثل في محاولة تثن سياسة المسؤولية الاجتماعية المتبناة من طرف المؤسسات على أساس معيار ISO 26000 من جهة، وجعل هذه الأخيرة أكثر مصداقية أمام مختلف أصحاب المصالح من جهة أخرى.

المطلب الثالث: وكالات التقييم غير المالية

إن الأزمات والفضائح المتتالية التي شهدها النظام الرأسمالي على غرار (Enron 2001)، (Parmalat 2003)، (Fannie Mae 2007)، و(Lehman brothers 2008) عملت على ضرب مصداقية مؤسسات التقييم المالية، خاصة الأكثر شهرة منها (Standard & poor's، Moody's، وFitch)، نظرا لتصريحها بشفافية الحسابات المالية لبعض الشركات التي كانت جزء من هذه الأزمات، الشيء الذي أدى إلى إصدار العديد من القوانين والإصلاحات التي تسيير النشاط الاقتصادي، مع إدراج المعايير ذات الطابع الاجتماعي في عمليات التقييم، مما ساعد على بروز دور وكالات التقييم غير المالية (agences de notation extra-financière) على المستوى الدولي (Chopin et al., 2012). إن هذه الوكالات عبارة عن منظمات تعمل على تقييم وتنقيط المؤسسات على أساس الممارسات ذات الطابع البيئي، الاجتماعي والمتعلقة منها بحوكمة المؤسسة ESG، أي الأبعاد التي لا تأخذ بعين الاعتبار من طرف وكالات التقييم المالية (Novethic، 2020)، حيث تعمل هذه الأخيرة على ترجمة جودة سياسة المسؤولية الاجتماعية المنتهجة من طرف المؤسسة في شكل نقطة أو علامة معينة (Rousseau, 2012, p.123).

تعتمد هذه الوكالات في عملية جمع المعلومات على مصادر مختلفة ومتنوعة: المؤسسة (الملفات ذات الطابع العمومي، استبيانات، المقابلات)، أصحاب المصالح (المنظمات غير الحكومية، النقابات العمالية، المنظمات الحكومية،... إلخ) ومختلف وسائل الإعلام (Novethic، 2020)، علاوة على كل هذه المصادر، يعتبر تقرير المسؤولية الاجتماعية مصدرا رئيسيا يساعد في تخفيض نسبة الأسئلة الموجهة للمؤسسات قيد التقييم (Capron & Q-Lanoizélee, 2004, p.223) نظرا لحجم المعلومات والمؤشرات التي ينطوي عليها هذا الأخير. عملت أيضا هذه الوكالات على تطوير شبكات دولية لمشاركة قواعد البيانات، على غرار SiRi Company، والذي يعبر عن أهم شبكة ضمن هذا التوجه، حيث يغطي أكثر من 4000 مؤسسة حول العالم ويضم 11

وكالة تقييم (Avanzi SRI Research (إيطاليا)، KLD (الولايات المتحدة الأمريكية)، CAER (أستراليا)، Centre info suisse (سويسرا)، PIRC (المملكة المتحدة)، Ges Investment service (السويد، الدنمارك، فنلندا، النرويج، وبولندا،... إلخ) (Igalens & Peretti, 2008 ; Novethic, 2013).

تختلف المنهجية المستخدمة في عملية التقييم نظرا للاختلافات الثقافية، وذلك وفق مقاربتين: المقاربة الأنجلوساكسونية [المرتبطة بكل من المقاربتين الأخلاقية والتعاقدية]، والمقاربة الأوروبية القارية (اللاتينية بصفة عامة) [المرتبطة بالتنمية المستدامة على أساس الأداء الثلاثي الأبعاد من منظور استراتيجي] (Dubigeon, 2015, p.238)، والتي أصبحت تعبر حاليا عن الإطار الشائع لتقييم أداء المؤسسات ضمن مقاربة المسؤولية الاجتماعية.

1- المقاربة الانجلوساكسونية

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 (Capron & Q-Lanoizélee, 2004, p220)، حيث تعتبر وكالة التقييم غير المالية البريطانية EIRIS أحد أول أوجه هذه الوكالات (1983) (Rousseau, 2012, p.123). 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 (المنتجات المحتوية على عناصر معدلة جينيا OGM، الأنشطة ذات الآثار النووية،... إلخ) (Novethic, 2020). يعتبر نموذج وكالة التقييم الأمريكية Kinder Lydenberg Domini (KLD) من بين النماذج الأكثر شهرة ضمن هذه المقاربة، وذلك كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول (4): بعض مجالات الإقصاء حسب نموذج KLD

أمثلة	أمثلة و تعاريف	
صناعة الأسلحة	+2% من رقم الأعمال أو 50 مليون دولار تم تحقيقها ضمن الأنشطة المتعلقة بصناعة الأسلحة	القطاع
صناعة التبغ	+15% من رقم الأعمال ناتجة عن الأنشطة المتعلقة بقطاع صناعة التبغ	
الصناعات النووية ذات الطابع المدني	إنتاج الطاقة الكهربائية من خلال الطاقة النووية، المشاركة في إنجاز مفاعل نووي، المشاركة في عملية تصنيع أو تحويل اليورانيوم أو منتجات مشابهة	

المصدر: (Wolff & Mauléon (2005, p.86)

حسب نموذج KLD، يتم 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 مشابهة والمؤسسات التي تحقق عوائد تفوق 15% من رقم الأعمال ضمن قطاع صناعة التبغ (Wolff & Mauléon, 2005, p.83).

2-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 التقييد على مستوى إقصائي؛ أي نقاط تعبر عن الحد الأدنى للأداء المقبول حسب مجال المعايير (مثلا: 10/5 بالنسبة للجانب البيئي) (Wolff & Mauléon, 2005, p.84).

في الأخير يتم تنقيط وترتيب المؤسسة مقارنة مع مختلف المنافسين ضمن نفس قطاع النشاط the best-in-class، مع مؤسسات أخرى بغض النظر عن قطاع النشاط the best-in-univers أو عن طريق تقييم المؤسسة نفسها على أساس التحسن في الأداء خلال الزمن the best effort. تعبر كل من طرق التقييم السابقة الذكر عن مقارنة الفحص الإيجابي positive screening (Novethic, 2020)، إلا أن طريقة التقييم على أساس نفس قطاع النشاط هي الأكثر استخداما من طرف وكالات التقييم غير المالية (Wolff & Mauléon, 2005, p.84).

يعتبر نموذج وكالة التقييم الأوروبية Vigeo¹ من بين النماذج الرائدة في عملية التقييم غير المالية للمؤسسات ضمن هذه المقاربة، وذلك كما يبينه الجدول (5). يتم ترتيب المؤسسات وفق هذا النموذج على أساس سلم مرتبط بمجال المعايير من جهة، وسلم خاص لمقارنة كل مؤسسة مع المنافسين الأساسيين ضمن نفس قطاع النشاط. كل مؤسسة تتحصل على 6 نقاط فرعية؛ كل نقطة تعبر عن مجال معاير محدد (الموارد البشرية، البيئة، الجانب الاجتماعي،... إلخ)، ثم الحصول على النقطة النهائية انطلاقا من النقطة (++) المعبرة عن مؤسسة رائدة إلى غاية النقطة (--) المعبرة عن مؤسسة أقل اعتناء (Wolff & Mauléon, 2005, p.84).

إن نتائج المتوصل إليها بعد عملية التقييم توجه للمؤسسة بعينها عندما يتعلق الأمر بطلب التقييم notation sollicitée من قبل هذه الأخيرة، حيث تتحمل المؤسسة مختلف تكاليف هذه العملية (Capron & Q-Lanoizélee, 2007, p.63). في هذه الحالة، يتم تحليل أبعاد سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والوقوف على نقاط القوة والضعف، وقياس مستوى تبني هذه الأخيرة

¹ تصنف على أنها الوكالة الأولى على المستوى الأوروبي، حيث عملت على اقتناء كل من وكالة التقييم الفرنسية الأولى Ares، والوكالة البلجيكية Ethibel، ثم الوكالة الإيطالية Avanzi SRI Research (Igalens & Peretti, 2008, p.133)، قبل أن تندمج مع وكالة التقييم البريطانية EIRIS سنة 2015 لتصبح حاليا عبارة Vigeo-Eiris.

الجدول (5): ملخص نموذج وكالة التقييم غير المالية Vigeo ضمن قطاع المحروقات

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

المصدر: (Wolff & Mauléon (2005, p.86)

بالاعتماد على الاستطلاعات الميدانية في مقر المؤسسة، المقابلات مع مختلف أصحاب المصالح، الملفات ذات الطابع الداخلي، المقالات الصحفية، ومختلف مصادر المعلومات الأخرى (De La Chauvinière, 2013 ; Widloecher & Querne, 2009). أما في حالة التقييم التصريحي déclarative notation، يتم تقييم المؤسسة (خاصة المؤسسات ذات الأسهم المتداولة في السوق المالي) بطلب من المستثمرين، حيث يعتمد في هذه الحالة على المعلومات ذات الطابع العمومي (De La Chauvinière, 2013, p.90). يتم في الأخير شراء التقارير الناتجة عن عملية التقييم غير المالية من قبل المستثمرين، حيث يعتمد عليها في تكوين محفظة الاستثمار المسؤول اجتماعيا (Novethic, 2020). إضافة إلى المؤسسات والمستثمرين، تعتبر كل من المنظمات غير الحكومية والجمعيات الدينية من بين الزبائن الرئيسيين لوكالات التقييم غير المالية، نظرا للاهتمام الكبير لهذه الأخيرة بالجوانب التي لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية (Dubigeon, 2015, p.235). علاوة على اختلاف المعايير المعتمدة، فقد تصنف مؤسسة على أنها رائدة من طرف وكالات معينة، في حين قد يتم إقصاؤها من طرف وكالات أخرى (Chopin et al., 2012, p.163)، لكن في غالب الأحيان تتوافق هذه المعايير مع الخطوط التوجيهية الدولية، خاصة تلك المعدة على أساس معيار ISO 26000 (Pic et al., 2013, p. 149).

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بمحاولة الإحاطة بمختلف الجوانب والأبعاد المرتبطة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من الوقوف على مختلف مراحل تطورها، حيث اتضح أن هذا الأخيرة كانت تتعلق ببعض الممارسات ذات الطابع الديني والأخلاقي في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم تطورت لتندرج ضمن الإطار الأكاديمي، خاصة أعمال Bowen (1953). تتداخل هذه المقاربة مع العديد من المفاهيم في حقل التسيير، إلا أن اندمجها مع مفهوم التنمية المستدامة، كمقاربة أوروبية، يعبر عن الصيغة الأكثر اتساعاً، نظراً لتركيز مستوى التحليل على الجوانب الإستراتيجية، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية عند هذا المستوى تعبر عن الصيغة الميكرواقتصادية للتنمية المستدامة.

لفهم الأبعاد التي تغطيها مقاربة المسؤولية الاجتماعية وماهية الامتدادات التي يمكن أن تندرج ضمنها، حاولنا الوقوف تبعاً لـ (Capron & Lanoizelée, 2004, 2007)، على الأوعية النظرية التي يمكن أن تستوعبها، على أساس نظريتين؛ النظرية التأسيسية الحديثة، أين يتم تحليل المسؤولية الاجتماعية في ظل البنى التأسيسية ومتطلبات الشرعية، ونظرية أصحاب المصالح، خاصة أعمال (Freeman, 1984)، والتي أصبحت تعبر عن الإطار الشائع لمقاربة المسؤولية الاجتماعية، حيث عملت على تحديد مختلف الأطراف التي يجب أن تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعياً تجاههم من خلال تجزئة هذه البيئة إلى مجموعة من الفاعلين (موردون، مساهمون، أفراد... إلخ).

إن مسؤولية المؤسسة اتجاه مختلف أصحاب المصالح يتعلق بمدى قدرتها على خلق القيمة لكل صاحب مصلحة، الشيء الذي أدى إلى الانتقال من نظام حوكمة على أساس المساهمين إلى نظام حوكمة على أساس أصحاب المصالح. تزامن مع هذا الانتقال إدراج بعض التغيرات سواء على المستوى الوظيفي، وذلك بظهور وظيفية للمسؤولية الاجتماعية/التنمية المستدامة التي تسهر على إرساء مبادئ هذه الأخيرة، أو على مستوى الممارسات، بظهور تقرير المسؤولية الاجتماعية، كأداة لإفادة مختلف أصحاب المصالح بمدى أخذ المؤسسة لتطلعاتهم بعين الاعتبار كمقابل للتقارير المالية الموجهة للمساهمين فحسب.

بحلول سنة 2010، تم إعداد معيار ISO 26000 في محاولة لتنميط مجالات التدخل في مجال المسؤولية الاجتماعية وذلك على أساس سبعة محاور أساسية لمساعدة المؤسسات التي تريد الاندماج ضمن هذه المقاربة. تم استخدام هذه المحاور من طرف وكالات التقييم غير المالية لمحاولة تقييم أداء المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات، وذلك وفق مقاربتين أساسيتين؛ الفحص السلبي كمقاربة أنجلوساكسونية، والفحص الإيجابي كمقاربة أوروبية تعبر عن الإطار الشائع لعمل هذه الوكالات.

الفصل الثاني:

دمج استراتيجية المسؤولية

الاجتماعية وإدارة الموارد

البشرية

تمهيد الفصل

إن المؤسسات، ونظرا لاختلاف أشكالها وطبيعة القطاع الذي تنشط فيه، ونطاق التأثير الذي يميز كل واحدة عن أخرى، تختلف في كيفية التعاطي مع رهانات المسؤولية الاجتماعية، والذي ينتج عنه تباين في الإستراتيجيات التي تتبناها هذه الأخيرة للمشاركة في حل القضايا الاجتماعية. إن هذا التنوع قد يؤدي في بعض الأحيان إلى اعتماد تصرفات ذات طابع سلبي تؤثر على بقاء المؤسسة ومزاولة نشاطها، وقد يتجه في أحيان أخرى ليتجاوز الاعتبارات الإجبارية على أساس منظور طوعي، الشيء الذي يؤدي إلى خلق تدرج في حدة هذه السلوكات، واعتماد مجموعة متنوعة من الممارسات، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه خلال المبحث الأول من هذا الفصل.

يؤثر التمايز السابق على آليات تنفيذ الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، سواء من ناحية تحديد الوظيفة التي على أساسها يتعامل مع تطلعات أصحاب المصالح (انظر: ف1-م3-م2 لمزيد من التفصيل) أو الحيز الذي تشغله هذه الأخيرة على مستوى الهيكل التنظيمي، وهذا ما سنعالجه خلال مطلبي المبحث الثاني.

خلال المبحثين الثالث والرابع من هذا الفصل، سنركز على الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية، في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية، حيث سنتطرق ابتداء إلى المقاربات النظرية التي تعنى بالعلاقة إدارة الموارد البشرية-الإستراتيجية، أو ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ثم تحديد المقاربة الأنسب، والتي على أساسها يمكن اقتراح نموذج لاندماج إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية المتبناة من طرف المؤسسة، مع تحديد مجموعة الممارسات الأكثر تبنيًا في هذ الحقل.

المبحث الأول: السلوكيات الإستراتيجية تجاه المسؤولية الاجتماعية

إن فهم السلوك الإستراتيجي لمؤسسة معينة تجاه التحديات التي تتادي بها مقارنة المسؤولية الاجتماعية، يدفعنا إلى التعرّيج على مفهوم لصيق بهذه الأخيرة، ظهر خلال سنوات 1970 لعلاج للتصور الذي ينص حسب (Wood, 2007, p.131) على "غموض هذه المقاربة وطبيعتها الساكنة". يتمثل هذا المفهوم في الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة¹ corporate social responsiveness والذي يعبر حسب (Frederick, 1994) عن "قدرة المؤسسة على الاستجابة للضغوط الاجتماعية، بإيجابتها عن مجموعة من الأسئلة كما يلي: هل تستطيع المؤسسة أن تستجيب؟ هل تريد ذلك؟ هل تقوم به؟ كيف يمكنها ذلك؟ إلى أي مدى؟ ووفق أي تأثير؟" (p.154). من خلال هذه الأسئلة يمكن اعتبار الاستجابة الاجتماعية كسيرورة² كما أشار إلى ذلك (Wood, 1991, p.706)، لاعتنائها بمجموعة من العناصر؛ كجمال الاستجابة، طرقها، وسائلها، تطورها ومراحلها، فعاليتها، ثم تأسيسها واعتمادها. باختصار، تعبر هذه الأخيرة عن المتغير أو الجانب العملي لمقاربة المسؤولية الاجتماعية بإضافتها لعامل الحركية (Frederick, 1994 ; Carroll & Buchholtz, 2012)، الشيء الذي يعمل على إزالة خاصية الليونة التي تميز مفهوم المسؤولية الاجتماعية وجعلها ترتبط بالجانب التنفيذي ضمن منظور براغماتي (Wartrick & Cochran, 1985 ; Keinert, 2008) يتطابق مع المقاربة النفعية لسنوات 1990.

إن مفهوم الاستجابة الاجتماعية يعمل على إتمام كل من البعدين المعياري والفلسفي لأخلاقيات الأعمال من جهة والمشاكل المرتبطة بمخرجات المؤسسة من جهة أخرى، والتي تعطى لهما عادة الأهمية الأكبر ضمن أدبيات المسؤولية الاجتماعية [على أساس المقاربة الأخلاقية]، بتركيزه على الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة عند الشروع في تصرف معين بدلا من الاهتمام بالنتائج الناجمة عن هذا التصرف (Epestein, 1989, p. 586).

على الرغم من تأكيد (Sethi, 1975) على أن "مفهوم الاستجابة الاجتماعية لا يعالج كيفية استجابة المؤسسة للضغوط الاجتماعية، بل يرتبط بدور المؤسسة على المدى البعيد واستبقاها

¹ إن مصطلح الاستجابة الاجتماعية قد لا تتم الإشارة إليه بصفة صريحة ضمن بعض الدراسات التي تعالج مقارنة المسؤولية الاجتماعية، كونه يعبر فقط عن محطة من محطات تطور هذه المقاربة كما أشار إلى ذلك (Carroll, 2015)، فمجرد دراسة الجانب الاستراتيجي لهذه الأخيرة يتم التطرق إليه بصفة ضمنية ومدمجة، ولكن تم إدراجه في بداية هذا المبحث للتوفيق بين الدراسات القديمة نسبي التي اعتمدت هذا المصطلح على غرار (Wartrick & Wood, 1991 ; Frederick, 1994 ; Carroll, 1979) والدراسات التي قد تستعيز عنه ببعض المصطلحات المشابهة؛ كالسلوكيات الإستراتيجية (Wood, 1991 ; Cochran, 1985) والدراسات التي قد تستعيز عنه ببعض المصطلحات المشابهة؛ كالسلوكيات الإستراتيجية (Porter, 2007 ; Capron & Q-Lanoizélee, 2004)، الأطوار التعليمية (Zadek, 2004)، جدول الأعمال الاجتماعي (Porter & Kramer, 2006)، وصفات المسؤولية الاجتماعية [بصفة ضمنية] (Marques & Mintzberg, 2015)، والمواقف الإستراتيجية (Lehmann-ortega et al., 2016)، وكتوتئة للمبحث الثاني المرتبط بالجانب التنفيذي.

² إن اعتبار الاستجابة الاجتماعية كسيرورة يرتبط بالمستويات المتقدمة لتبني مقارنة المسؤولية الاجتماعية، أو ما يعرف بالإستراتيجيات الاستباقية.

للتغيرات الممكنة الحدوث" (p.62)، إلا أن أغلب المؤلفين يرون خلاف ذلك، باعتباره مفهوما يركز على تحليل سلوكيات المؤسسة تجاه هذه الضغوط بصفة تدرجية شبيهة بتحليل رواد المدرسة الموقفية (Capron & Q-Lanoizélée, 2004, 2007, 2015 ; Carroll, 1979 ; Freeman, 1984 ; Oliver, 1991 ; Marques & Mintzberg, 2015 ; Meznar et al., 1991 ; Porter & Kramer, 2006 ; Zadek, 2004, 2007).

المطلب الأول: إستراتيجيات الرفض والتحكم

تعتبر هذه الإستراتيجيات عن المستوى الأول، والذي يتميز بسلوك يكتسي الطابع السلبي أو يكون قريبا منه تجاه المسؤولية الاجتماعية، حيث تغلب ضمن هذا الأخير الجوانب المالية على أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأخرى. يشبه هذا المستوى إلى حد بعيد التوجه الليبرالي لسنوات 1970، أين يتم التركيز على تحقيق الأهداف على المدى القصير ولا تعطى الاعتبار المرتبطة ببقاء المؤسسة على المدى الطويل أهمية معتبرة، حيث يعتبر أنصار هذا التوجه أن الآثار السلبية لأنشطة المؤسسة على المجتمع يمكن تبريرها من خلال خلق مناصب الشغل وابتكار منتجات جديدة تساهم في رفع الرفاه الاجتماعي، وأي خلل في آلية عمل النظام الرأسمالي تقع مسؤولية معالجته على دولة الرعاية welfare-state.

1- إستراتيجيات الرفض

إن إستراتيجية الرفض حسب Carroll (1979) تعبر عن مقاومة ومجابهة المؤسسة للضغوط الاجتماعية والتي يعبر عنها هذا الأخير بـ"رد الفعل" reaction، أما Freeman (1984) فيطلق عليها تسمية "إستراتيجية صاحب المصلحة المميز" specific strackeholder strategy. ضمن منظور تأسيسي، تعبر¹ Oliver (1991) عن هذا النوع من الإستراتيجيات بـ"التحدي" Defiance، حيث يضم ثلاثة تكتيكات أو إستراتيجيات فرعية متدرجة من حيث القوة:

- الإبعاد Dismissing: عن طريق تجاهل القواعد والقيم التأسيسية والتطلعات الثقافية للمجتمع لعدم توافقها مع الأهداف الداخلية للمؤسسة، كتجاهل بعض المعايير المرتبطة بتوظيف واختيار

¹ يعتبر تصنيف Oliver (1991) من بين أهم تصنيفات الاستجابة الاجتماعية (بلغ عدد مرات الاستشهاد بمقال Oliver أكثر من 10321 مرة)، من خلال ربطها للنظرية التأسيسية الحديثة بأدبيات التسيير الإستراتيجي، حيث تصنف هذه الأخيرة السلوكيات الإستراتيجية على أساس درجة مقاومة الضغوط التأسيسية انطلاقا من المؤسسات المدعنة إلى غاية المؤسسات المناوئة، على عكس بقية المؤلفين الذين ينطلقون من السلوكيات المناوئة أو الأقل اعتناء إلى غاية المؤسسات الاستباقية (Capron & Q-Lanoizélée, 2004, 2007 ; Carroll, 1979 ; Freeman ; 1984 ; Marques & Mintzberg,) Oliver كدليل، تبعا لـ (Capron & Q-Lanoizélée (2004)، خاصة التدرجات المرتبطة بالإستراتيجيات الفرعية ومحاولة ربطها بإسهامات المؤلفين في حقل المسؤولية الاجتماعية، ثم إضافة المستوى الاستباقي، المعبر عن التوجه الطوعي لمقاربة المسؤولية الاجتماعية ضمن بعد إستراتيجي، والذي تم إهماله من طرف Oliver نظرا لتركيزها على الإستراتيجيات التفاعلية reactive وفق المنطق المعتمد على أساس النظرية الموقفية، كما أشار إلى ذلك (Mintzberg et al., 1998, p.296).

الأفراد، نظرا لعدم إدراك المؤسسة بشكل جيد لأسباب وضع هذه المعايير، أو عندما تكون إمكانية اكتشاف هذا التصرف المخالف ضئيلة جدا من طرف السلطات المعنية، ونجاح المؤسسة لا يرتبط بصفة كبيرة بتأييد ودعم الحكومة (Oliver, 1991, p.156).

- الاعتراض Challenge: والذي يتميز بطابع هجومي مقارنة بالمستوى السابق، من خلال تحدي الضغوط التأسيسية، خاصة عندما يقترن الاعتراض بتوضيحات تدل على مثالية المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة، ومحاولة إظهار مزايا عدم اعتماد القواعد، القيم، والتطلعات التأسيسية، وهذا ما يلاحظ عند بعض المدارس الخاصة التي تعتمد مناهج تختلف في الكثير من الأحيان عن مثلتها في المدارس العمومية (p.156)، أو قيام بعض المؤسسات بتحدي بعض المعايير [كالمرتبطة منها بالجوانب البيئية] المعدة من طرف الهياكل التابعة للدولة من خلال تقديم دراسات علمية موازية (Capron & Q-Lanoizelée, 2015, p.158).

- الهجوم attack: والذي يتميز بشيء من الشراسة مقارنة بالسلوكين السابقين، من خلال محاولة الطعن في القيم التأسيسية ومكونات البيئة الخارجية التي تعبر عنها (Oliver, 1991, p.157)، كمحاولة تقديم وصف راديكالي وغير رشيد للهيئات المدافعة عن البيئة والمسؤولين الحكوميين، وعلى أنهم يعيقون النمو الاقتصادي (Revira, 2010, p.15). عادة ما يتم ذلك عن طريق الإعلام خاصة عندما تكون الضغوط الاجتماعية على علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة دون غيرها من المؤسسات (Oliver, 1991, p.157).

2- إستراتيجيات التحكم

تضيف Oliver (1991) أيضا مستوى متقدما عن المستويات السابقة والتي تعبر عنه بإستراتيجية "التحكم" manipulatuiou. يهدف التحكم إلى تغيير مضامين التطلعات التأسيسية بحد ذاتها أو إلى ممارسة السلطة على المصادر المعبرة عنها أو التي تريد فرضها" (p.157). يضم هذا الأخير مجموعة من الإستراتيجيات كما يلي:

- الضم Co-optation: تم تطوير مفهوم الضم ضمن أعمال (Selznick, 1948) حيث يعبر هذا الأخير عن "تلك السيورة التي على أساسها يتم ضم عنصر جديد¹ [...] عادة ما يحظى بقاعدة شعبية معتبرة [...] إلى قيادة المؤسسة كوسيلة لتجنب الأخطار المرتبطة باستقرارها ووجودها" (p.27) [...] والناتجة عن حالة من التوتر الناشئ بينها وبين القوى الاجتماعية [...] (p.35). تستطيع المؤسسة حسب Oliver (1991) أن تقنع أحد الأطراف المنتمين للهيئات التأسيسية بالإنضمام إلى مجلس إدارتها في سبيل إزالة المعارضة التأسيسية ورفع شرعيتها في نظر المجتمع

¹ يشير (Selznick, 1948, p.34) إلى أن هذه الإستراتيجية استخدمت كوسيلة من طرف البلدان الاستعمارية في سبيل إكساب الشرعية للهياكل الإدارية للمستعمرات عن طريق تعيين بعض القادة المحليين ضمن هذه الهياكل، أو لحل المشاكل المرتبطة بالأزمات التي تكتسي الطابع القومي crisis-patriotism عن طريق السماح بتعيين بعض ممثلي الفئات المحرومة ضمن المجالس الحكومية لكسب تضامنهم خلال فترات التوتر السياسي.

(p.157). قد يتم ذلك أيضا من خلال الاتحاد مع بعض المنظمات غير الحكومية خاصة إذا تعلق الأمر بالآثار السلبية لأنشطتها على أساس البعدين الاجتماعي والبيئي، والتي عادة ما يتم إرفاقها بعمليات تدقيق صارمة لإثبات مدى صحة المعلومات المصرح بها ومدى مصداقية هذه التحالفات. إن إستراتيجية الضم حسب Singh (1968, p.39) لا تخلو في بعض الأحيان من مجموعة السلبات؛ كإدخال بعض التعديلات على تنظيم المؤسسة، أهدافها وبرامجها، وتحمل تكاليف معتبرة في سبيل الحصول على هامش من الحرية لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

- التأثير influence: تتعامل هذه الإستراتيجية مع القيم والمعتقدات التأسيسية المفعلة والتعاريف والمعايير المرتبطة بالممارسات ومحددات الأداء المقبول (Oliver, 1991, p.158) حيث يمكن أن يتجلى هذا السلوك الإستراتيجي بصفة واضحة من خلال عمل جماعات الضغط lobbying (Capron & Q-Lanoizélée, 2004). تتخذ هذه الجماعات أشكالا مختلفة، فقد تكون عبارة عن مؤسسات، نقابات، جمعيات، مؤسسة بحثية think thank... إلخ، إلا أنها تهدف، عندما تترتب بسلوك المؤسسات، إلى التأثير في القرارات المتخذة من طرف الحكومات أو السلطات المصدرة للقوانين (Dumoulin et al., 2010, p.122). إن ممارسات جماعات الضغط غالبا ما تكون ذات طابع دفاعي من أجل الحفاظ على وضعية مكتسبة أو من أجل كبح عملية الشروع في تصميم وتنفيذ إصلاحات معينة تتنافى ومصالحها، وفي بعض الأحيان قد تتدرج ضمن منطق هجومي لخلق فرص جديدة ضمن سوق معين (Capron & Q-Lanoizélée, 2015, p.159)، علاوة على إمكانية التواجد ضمن لجان القيادة المكلفة بتحديد المعايير التأسيسية على المستوى المحلي (Capron & Q-Lanoizélée, 2007, p.76). أما على المستوى العالمي، فقد تتجه المؤسسات، لاسيما الشركات المتعددة الجنسيات، إلى محاولة التأثير في بعض المنظمات الدولية، على غرار المنظمة العالمية للتجارة، في سبيل دفع الدول إلى إزالة الحواجز التي تعيق حركة السلع ورؤوس الأموال (Dumoulin et al., 2010, p.122).

- السيطرة controlling: إن هدف المؤسسة من خلال هذا السلوك "يتجاوز التأثير، الإضعاف، أو تغيير المصادر التأسيسية، بل يتعداه لمحاولة السيطرة عليها" (Oliver, 1991, p.158). تتجه المؤسسات إلى اعتماد هذه الاستراتيجية عندما تكون التطلعات التأسيسية عند مستوى ابتدائي، ضمن حيز محلي ومحدود، أو عندما تتميز بضعف دعم الجهات المؤيدة، وهذا ما يلاحظ عندما تتعرض ممارسات أو منتجات المؤسسة للانتقاد من طرف بعض الجماعات الصغيرة الناشئة التي تتميز بمحدودية نطاق التأثير (p.158). يشير Revira (2010, p.14) إلى إمكانية اللجوء إلى بعض الأساليب غير الأخلاقية من طرف المؤسسات عند هذا المستوى؛ كرفع دعاوى قضائية مزيفة ضد بعض الفاعلين الاجتماعيين، التهديد عن طريق العنف، الرشوة، و الطرق غير القانونية الأخرى.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التحاشي، التسوية، والإذعان

في حالة عدم قدرة مجابهة المؤسسة للضغوط الاجتماعية التي تفرضها مختلف الأطراف الفاعلة، يصبح من الصعب عليها مواصلة اعتماد إستراتيجيات الرفض والتحكم، والإستراتيجيات الفرعية المنبثقة عنها، خاصة عندما تكون الأطر التأسيسية قوية، وأنشطة المؤسسة تتم ضمن بيئة تتميز بتغطية إعلامية واسعة، وبالتالي فإن تبني هذا النوع من الإستراتيجيات قد يؤثر سلباً على شرعيتها ويهدد بقائها واستمراريتها، لذلك تتجه هذه الأخيرة إلى تبني إستراتيجيات أقل حدة في محاولة منها لتفادي هذه الضغوط والابتعاد عنها أو التوجه نحو إستراتيجيات توافقية أو الإذعان بصفة كلية.

1- إستراتيجيات التحاشي

إن إستراتيجية التحاشي avoidance تعبر حسب (Oliver, 1991) عن "محاولة المؤسسة اجتناب الوقوع في وضعية مطابقة confirmity [مع التطلعات التأسيسية]" (p.154)، حيث يتم ذلك وفق ثلاثة إستراتيجيات فرعية:

- التملص escape: لكي تجتنب المؤسسة وضعية المطابقة مع الضغوط التأسيسية تلجأ هذه الأخيرة إلى التملص أو الفرار؛ عن طريق تعديل الأهداف الرئيسية التي لها علاقة مباشرة بهذه الضغوط، التوجه إلى قطاع نشاط مغاير، أو الاضطرار إلى توقيف النشاط بصفة كلية (Oliver, 1991, p.155). يشير (Revira, 2010, p.15) إلى إمكانية توجيه الأنشطة المثيرة للجدل إلى مناطق أخرى offshoring تكون فيها الضغوط التأسيسية أقل حدة أو منعدمة.

- العزل buffering: والذي يعبر عن محاولة المؤسسة خفض الضغوط التي تمارسها بعض هيئات التقنيش، التدقيق، أو التقييم من خلال العزل الجزئي أو الكلي لأنشطتها التقنية عن المحيط الخارجي" (Oliver, 1991, p.155)، أو كما يعبر عنه (Scott, 2014, p.182) بـ"الفصل" decoupling "من خلال فصل بعض هياكل المؤسسة عن عملياتها الرئيسية". تتم عملية العزل عادة عن طريق التعهيد outsourcing، كتعهيد بعض أنشطة المؤسسة التي تتميز بآثار سلبية على البيئة إلى مؤسسات أخرى (Revira, 2010, p.15).

- التمويه concealment: عن طريق "إخفاء عدم التطابق مع التطلعات التأسيسية بإظهار المؤسسة في صورة انصياع وإذعان" (Oliver, 1991, p.154). يمكن أن يتخذ التمويه عدة صور؛ ففي بعض الحالات قد يندرج ضمن ممرسات ترتبط بـ"التمويه الأخضر" greenwashing (التظاهر باحترام معايير حماية البيئة)، "تمويه الميزانية" window-dressing (عرض الميزانية بشكل مخالف لما هي عليه في الواقع) (Marques & Mintzberg, 2015)، "التمويه التجاري" fairwashing (ادعاء تبني أسس التجارة العادلة) (Capron & Q-Lanoizelée, 2015)، "التمويه الأزرق" bluwashing (التظاهر بتبني مبادئ الميثاق العالمي للأمم المتحدة)، وفي أحيان أخرى قد يرتبط ببعض المبادرات الخيرية المنفصلة عن النشاط الرئيسي للمؤسسة والتي تستفيد منها

بعض المؤسسات الاستشفائية، المدارس، والمجتمع المحلي¹ (Marques & Mintzberg, 2015, p.9). يعبر (1991) Meznar et al. عن هذه الأخيرة بالإستراتيجية "الهجومية" offensive، والتي تهدف إلى تحسين سمعة المؤسسة مع الترويج للممارسات التي من خلالها تساهم في حل بعض المشاكل ذات الطابع الاجتماعي، أما (2010) Visser فيعبر عنها بـ"المسؤولية الاجتماعية السطحية" peripheral CSR، والتي عادة ما تتدرج ضمن تسيير العلاقات العمومية للمؤسسة، في حين يطلق عليها كل من (2015) Capron & Q-Lanoizélée تسمية إستراتيجيات "خارج الأعمال" hors-business، للتعبير عن هذا التوجه، حيث تتجلى من خلال بعض الممارسات كالرعاية التجارية sponsoring، الرعاية mécénat [كمساعدة بعض المنظمات غير الربحية]، والتي تهدف من حين لآخر إلى الحصول على بعض الامتيازات الجبائية، أو بعض الممارسات المرتبطة بالتسويق الاجتماعي كتخصيص هامش من السعر لحل بعض القضايا الاجتماعية.

2- إستراتيجيات التسوية

تعتبر إستراتيجية التسوية compromise حسب (2006, p.73) Frankenberger عن "توليفة من المقاومة والمطابقة"، يتم عندها "دمج الرهانات الاجتماعية والبيئية بأقل مستوى ممكن، مع الحماية القصوى لمصالح المؤسسة" (2015, p.156) Capron & Q-Lanoizélée. يطلق (1991) Meznar et al. على هذا النوع من الإستراتيجيات تسمية "الإستراتيجية الدفاعية" defensive strategy أين تهدف المؤسسة إلى تخفيض التكاليف الاجتماعية مع الاستجابة لعدد معين من أصحاب المصالح. تمثل هذه الأخيرة نقطة الإنطلاق نحو التطابق، والمحطة الأولى لنضج إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، حيث تتسم باحترام التعليمات والتنظيم المعمول به، ضعف المبادرة تجاه أصحاب المصالح، وغياب إستراتيجية صريحة للمسؤولية الاجتماعية (2015, p.25) Baddache & Leblanc. تعتبر المؤسسة الضغوط التأسيسية عند هذا المستوى كتكلفة تتحملها لمزاولة الأعمال، لخلق القيمة من خلال حماية سمعتها، ولمحاولة خفض المخاطر المرتبطة بالنزاعات القضائية (2004, p.127) Zadek. على الرغم من عدم تقديم (1991) Oliver تعريفا صريحا للتسوية إلا أنها أدرجت ثلاثة تكتيكات للتعبير عن هذه الأخيرة:

- التفاوض bargain: تشبه هذه الإستراتيجية "البيئة المحاورة" negotiated environment عند (1978) Pfeffer & Salancik، والتي من خلالها تتحاور مختلف الأطراف بصفة تشاركية، تتقاسم فيها سلطة اتخاذ القرار ثم الوصول إلى عقد اجتماعي يؤدي إلى تثبيت وتنسيق التبعيات المتبادلة (p.144). يمكن أن تعبر اللقاءات الثلاثية التي تجمع أرباب العمل، النقابات المهنية، والحكومة من أجل مناقشة بعض الرهانات التي تواجه النسيج الاقتصادي أحد أوجه هذا النوع من

¹ إذا كان هنالك سلوك سلمي تريد المؤسسة التستر عليه، أما إذا كانت المبادرة طوعية وموجهة للصالح العام، لكنها بعيدة فقط عن النشاط الرئيسي، ففي هذه الحالة يمكن أن يلحق هذا النوع من المبادرات بإستراتيجيات الإذعان، أو يدرج ضمن مستوى بيبي بين إستراتيجيات الإذعان والإستراتيجيات الإستباقية.

التفاوض، والتي تتمن بتوقيع اتفاقيات ترتبط بمستويات أجور معينة، الإعفاء من بعض الالتزامات المالية، وتخفيف ردود الأفعال التي عادة ما تنتهي بإضرابات عمالية.

- التهدئة pacify: من خلال "تطابق جزئي مع التطلعات التأسيسية" (Oliver, 1991, p.153) بتبني مستوى ضئيل من المقاومة لكنه مقرون بجهود في سبيل التطابق مع التطلعات التأسيسية وتخفيف ضغوطها (Frankenberger, 2006, p.73)، كالمؤسسات التي تواجه ضغوطا تأسيسية لتوقيف تصنيع منتج له آثار سلبية على صاحب مصلحة معين، لكنها تستمر في عملية التصنيع مع استثمار مبالغ مالية معتبرة من أجل بلوغ التوافق مع التطلعات التأسيسية وضمان الاستعمال السليم لهذا الأخير (Oliver, 1991, p.154).

- الموازنة Balance: تعبر عن "محاولة المؤسسة تحقيق مساواة بين تطلعات مجموعة من أصحاب المصالح وتوجهاتها الداخلية" (p.153)، من خلال البحث مثلا، عن معيار بيئي يتميز بشيء من الليونة ويكون أقل صرامة مقارنة بالمعايير المتاحة، مع امكانية اعتماده من طرف المؤسسة في سبيل تحقيق النمو الاقتصادي من خلال سياسة بيئية مقبولة (Revira, 2010, p.16).

3- إستراتيجيات الإذعان

تعبر إستراتيجيات الإذعان acquiescence عن المستوى الأخير الذي يكون عنده تفاعل المؤسسة مع الضغوط التأسيسية يتميز بشيء من السكون. مع ذلك، درجات الانصياع لهذه الضغوط وأخذها بعين الاعتبار يختلف من حيث الفهم ومن حيث التوجه الذي على أساسه تكون المؤسسة في حالة تطابق مع التطلعات الاجتماعية. تصنف إستراتيجيات الإذعان على أساس الطرح السابق إلى ثلاثة مستويات:

- الامتثال compliance: يعبر هذا التكتيك عن رغبة المؤسسة في التطابق مع القواعد والتطلعات التأسيسية بصفة مدروسة وفق منظور إستراتيجي في سبيل الحصول على الدعم الاجتماعي والوصول إلى الموارد (Frankenberger, 2006, p.73)، كالمؤسسات التي تمتثل للإجراءات المعدة من طرف وكالات حماية البيئة لتفادي الانتقادات العلنية والعقوبات المالية الناتجة عن عدم المطابقة، الشيء الذي يرفع من شرعيتها وقبولها من طرف المجتمع (Oliver, 1991, p.153).

- التقليد imitation: يعبر عن أحد مستويات التماثل التي أشار إليها كل من (Powell & DiMaggio, 1983)، والتي على أساسها تتطابق المؤسسة مع التطلعات التأسيسية من خلال تقليد الممارسات المعتمدة من طرف المؤسسات الرائدة، سواء بصفة تلقائية من غير قصد أو بصفة متعمدة وفق إطار مدروس مشابه للتكتيك السابق.

- الاعتياد habit: يعبر عن الانصياع الأعمى أو اللاشعوري للتطلعات التأسيسية، حيث تصبح القيم والقواعد مدرجة ضمن سلوك المؤسسة بصفة اعتيادية (Oliver, 1991, p.153). تشبه هذه الوضعية "التماثل المعياري" عند (Powell & DiMaggio, 1983) أين تلعب الجامعات ومراكز

التكوين دورا بارزا في أرساء القواعد التأسيسية، وكذلك "مرحلة الثبات" عند (Tolbert & Zucker, 1996)، والتي على أساسها تورث الممارسات من جيل إلى جيل بصفة متواصلة.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات الاستباقية

تعتبر الإستراتيجيات التفاعلية السابقة عن الإطار الشائع والمتبنى من طرف أغلب المؤسسات، والذي ينظر من خلاله إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها تهديد أو مسؤولية إضافية (Meier & et al., 2013, p.6)، في حين تعتمد بعض المؤسسات مقاربة أكثر تقدما وفق منظور مدمج integrated view (Freeman & al., 2010, p. 257) والتي تعتبر على أساسها المسؤولية الاجتماعية كفرصة يمكنها أن تسهم في توليد الابتكار والإبداع، وخلق القيمة (Meier et al., 2013, p.6). يختلف المؤلفون في تسمية المستوى المتقدم لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية؛ فمنهم من يتبنى مصطلح "الإستراتيجية الاستباقية" proactive strategy (Carroll, 1979 ; Carroll) والذي سنعتمده خلال هذه الدراسة، "الإستراتيجية النفعية" utilitarian strategy (Freeman, 1984)، "الأعمال الخيرية الإستراتيجية" strategic philanthropy (Porter & Kramer, 2002)، "إستراتيجية أسفل الهرم" bottum of the pyramid (BOP) strategy (Prahalad & Stuart, 2002)، "الطور الإستراتيجي" strategic stage (Zadek, 2004)، "المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية" strategic CSR (Porter & Kramer, 2006)، "حالة الأعمال الإستراتيجية" business case عند كل من (Marques & Mintzberg, 2015 ; Zadek, 2007)، "إستراتيجية ما بعد الامتثال" beyond compliance strategy (Baddache & Leblanc, 2010 ; Revira, 2015)، و"الجيل الثاني للمسؤولية الاجتماعية" CSR 2.0 (Visser, 2010). على الرغم من الاختلاف الاصطلاحي السابق، إلا أن مضمون هذه المستويات أو الإستراتيجيات يتشابه من حيث الهدف إلا أنها قد تختلف في بعض الجوانب، كطريقة المعالجة، الأدوات المستخدمة، مستويات التحليل، ونطاق التأثير.

1- الإستراتيجية الاستباقية: المفاهيم والخصائص

الإستراتيجيات الاستباقية تعبر عن دمج الرهانات الاجتماعية والبيئية أو المشاكل المرتبطة بالقضايا الاجتماعية ضمن النشاط الرئيسي للمؤسسة (Capron & Q-Lanoizelée, 2004, 2007 ; Zadek, 2004, 2007) حيث يتجاوز مستوى الأداء وفق هذه الأخيرة الإطار الإلزامي المحدد على أساس القوانين المعتمدة والتنظيمات المعمول بها (Carroll & Carroll, 1979 ; Mullerat & Brennan, 2011 ; Buchholtz, 2012). تهدف المؤسسة من خلال هذا التوجه إلى تعظيم القيمة الاقتصادية على المدى البعيد وتحقيق الميزة التنافسية (Revira, 2010, p. 18) وتحويل التهديدات إلى فرص للتغيير (Savall et al., 2015, p.118) خاصة عندما تأخذ المؤسسة زمام المبادرة، عن طريق دمج إستراتيجيتها وسيرورة الإبداع المتبناة مع المشاكل الاجتماعية

(Zadek, 2004, p.127)، بناء على المنطق الذي ينص على أن "اعتماد الأعمال الصحيحة والسليمة يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة ومرضية" (Marques &) doing well by doing good (Mintzberg, 2015, p.9).

قد يصعب على المؤسسات دمج جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية نظرا لاختلاف نطاق التأثير وطبيعة نشاط هذه الأخيرة، فبعض المؤسسات قد تكتسح أسواقا جديدة من خلال التركيز على حل مشكلة اجتماعية فقط، كما هو الحال ضمن أعمال (Pralhad & Hart, 2004 ; Prahalad, 2002) من خلال استغلال ضخامة الاقتصاد غير الرسمي للأفراد ذوي الدخل المحدود أو الفقراء (الواقعين أسفل هرم الاقتصاد العالمي والبالغ عددهم حوالي 4 مليار نسمة) والذي يقدر من 40 إلى 60% من الحجم الكلي للنشاط الاقتصادي في الدول النامية، بتوفير منتجات وخدمات تتلاءم مع تحديات التنمية المستدامة وتحقق الربحية المطلوبة. عادة ما يتم ذلك حسب Prahalad & Hart (2002) عن طريق العناية بمجموعة من العناصر: كتوجيه البحث والتطوير نحو خلق منتجات تتوافق والقدرات الشرائية للأفراد، سواء من حيث سعر الاقتناء أو التكاليف المرتبطة بالاستخدام مع توفير آليات لتعليم الزبائن، تكييف قنوات التوزيع خاصة وأن معظم الأفراد الواقعين أسفل الهرم يعيشون في المناطق النائية أو في الأرياف من خلال خلق نقاط بيع مرنة وتدعيم البيع المباشر، وتكييف شروط التعبئة والتغليف بما يتناسب والتحديات البيئية نظرا لضعف البنى التحتية، خاصة في الدول الفقيرة، مما يزيد من انتشار النفايات الصلبة في ظل غياب آليات إعادة التدوير.

علاوة على الطرح السابق، وضمن منظور يركز على الجانب البيئي للمسؤولية الاجتماعية، يشير (Revira (2010)، تبعا لمنطق (Oliver (1991)، إلى إستراتيجيتين فرعيتين يمكن من خلالهما تبني إستراتيجية استباقية: (1) التنظيم الذاتي self-regulation؛ من خلال تبني برامج بيئية تعتمد على معايير مطابقة مستقلة، أو معايير تتجاوز الإطار القانوني بصفة عامة، و(2) القيادة leadership؛ عن طريق إلزام الموردين بالحصول على شهادات مطابقة لبعض المعايير البيئية من طرف الهيئات المتخصصة، إنشاء شراكات متعددة الأطراف، لاسيما مع الحكومات ومختلف أصحاب المصالح من ذوي التوجه البيئي، في سبيل تطوير وإعانة منافسي القطاع في الحصول على التكنولوجيات البيئية الجديدة ونظم التسيير، وتعزيز التنظيمات والمعايير البيئية الطوعية من خلال جماعات الضغط¹ والحملات العامة (pp.16-17).

وفق منظور إجمالي للمسؤولية الاجتماعية يشير (Visser (2010) إلى خمسة مبادئ يجب أن تتوفر في إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية لتكون استباقية: (1) الإبداعية creativity، من خلال توجيه أنشطة البحث والتطوير لحل المشاكل الاجتماعية والبيئية، (2) قابلية التوسع scalability،

¹ تجدر الإشارة إلى أن عمل جماعات الضغط في هذه الحالة انتقل من المنظور التفاعلي ضمن استراتيجية "التأثير" عند Oliver (1991) ذي التوجه السلبي إلى منظور استباقي ذو توجه إيجابي.

والمعلقة بمدى إمكانية تعديل النشاط الرئيسي للمؤسسة ليتوافق مع الرهانات الاجتماعية (3) الاستجابة responsiveness، عن طريق توجيه نشاط المؤسسة لحل المشاكل الحقيقية للمجتمع والتركيز على عنصر الشفافية في التصريح عن الآثار السلبية للمؤسسة والموارد العلمية المرتبطة بحل هذه المشاكل، (4) المحلية glocality، من خلال التفكير وفق منظور عالمي أما على المستوى العملي، فيجب أن يكون تدخل المؤسسة موجه لمعالجة المشكل على المستوى المحلي، وأخيرا (5) الاستدارة circularity، من خلال تصميم منتجات قابلة للتدوير والاستعمال بمعدل شبه خال من النفايات.

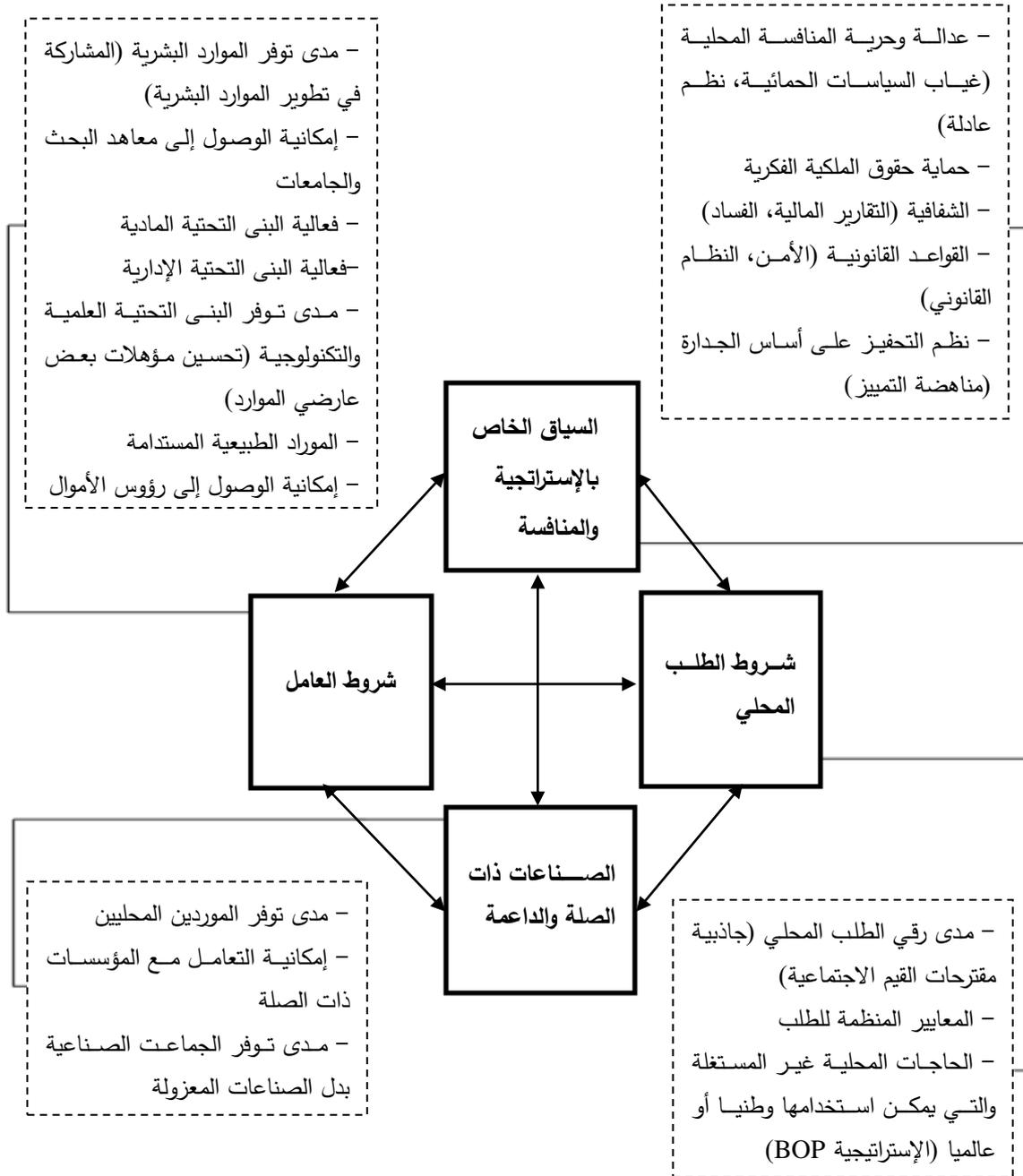
إضافة لإسهامات المؤلفين في حقل المسؤولية الاجتماعية التي تم التطرق إليها سابقا أو التي لم تذكر، تعتبر أعمال (Porter & Kramer, 2002, 2006, 2011) الأبرز ضمن هذا التوجه، فلا تكاد تخلو الدراسات الحديثة دون الاستشهاد بأعمال هذين المؤلفين، وذلك لاعتمادهما على أدوات التحليل الإستراتيجي في توصيف الإستراتيجية الاستباقية من جهة، ونظرا للانتقادات الكثيرة التي طالت هذه الأعمال من جهة أخرى، خاصة (Porter & Kramer, 2011) وما أثارته من جدل كبير في الأوساط الأكاديمية.

2- خلق القيمة المشتركة؛ مفهوم جديد أم مجرد تلاعب بالمصطلحات؟

في مقال لهما في مجلة هارفارد للأعمال HBR، أدرج (Porter & Kramer (2011) مصطلحا إضافيا إلى أدبيات التسيير، كمستوى أو امتداد جديد لمقاربة المسؤولية الاجتماعية، والمتمثل في "خلق القيمة المشتركة" (Creating Shared Value (CSV). قبل تحديد ماهية هذا المفهوم وأهم مميزاته، من المستحسن تتبع السياق الذي على أساسه بني هذا الأخير وفق أعمال المؤلفين السابق الذكر. في البداية أشار (Porter & Kramer (2002 إلى إمكانية تحول أعمال فعل الخير من المنظور الكلاسيكي المرتكز على التبرعات والمساعدات التي تقدمها المؤسسات، إلى منظور إستراتيجي، باعتبار هذه الأخيرة يمكنها أن تستعمل في تحسين السياق التنافسي الذي تنشط ضمنه المؤسسة، مما يسمح بتحقيق توافق بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، والذي يؤدي بدوره إلى ازدهار المؤسسة على المدى البعيد، فكلما كان التوافق بين إستراتيجية فعل الخير والسياق التنافسي أكبر كلما زاد ذلك من حصة المؤسسة من الميزات التي يوفرها هذا السياق. وفق هذا المنظور تصبح الأعمال الخيرية عبارة عن استثمارات توظف للحصول على عوائد مستقبلية. بعد إدراج بعض التعديلات الطفيفة، استعان (Porter & Kramer (2002 بـ"النموذج الألماسي" diamond framework لـ (Porter (1990 لتفسير كيفية تأثير المؤسسة في السياق التنافسي والاستفادة منه، كما يوضح ذلك الشكل (6). تتم العملية السابقة حسب Porter & Kramer (2002) وفق أربعة عناصر:

- شروط العامل factor conditions: لكي ترفع المؤسسة من مستوى إنتاجيتها تحتاج إلى موارد ذات جودة عالية (المادية، البشرية،... إلخ)، فعندما تشارك المؤسسة مثلا في تحسين المستوى العلمي

الشكل (6): التأثيرات الاجتماعية على التنافسية



المصدر: Porter & Kramer (2006, p.87)

للأفراد على مستوى الجامعات ومراكز التكوين عن طريق المبادرات الخيرية، يساعد ذلك في إمدادها بالكفاءات اللازمة لتسيير وظائفها ويضعف من عدم التوافق الموجود في سوق العمل (p.6).

شروط الطلب المحلي local demand conditions: يمكن للمبادرات الخيرية التأثير أيضا في حجم وطبيعة طلب الأسواق المحلية، فعند تبني برامج موجهة لتعليم الزبائن استخدام تكنولوجيات مدمجة ضمن منتجات معينة، سيعمل على زيادة الطلب على هذه الأخيرة، ويرفع تطالعات الزبائن نحو ابتكارات أحدث ويدفع المؤسسات الأخرى إلى تكييف أنشطتها للتوافق مع هذه التطالعات (p.7).

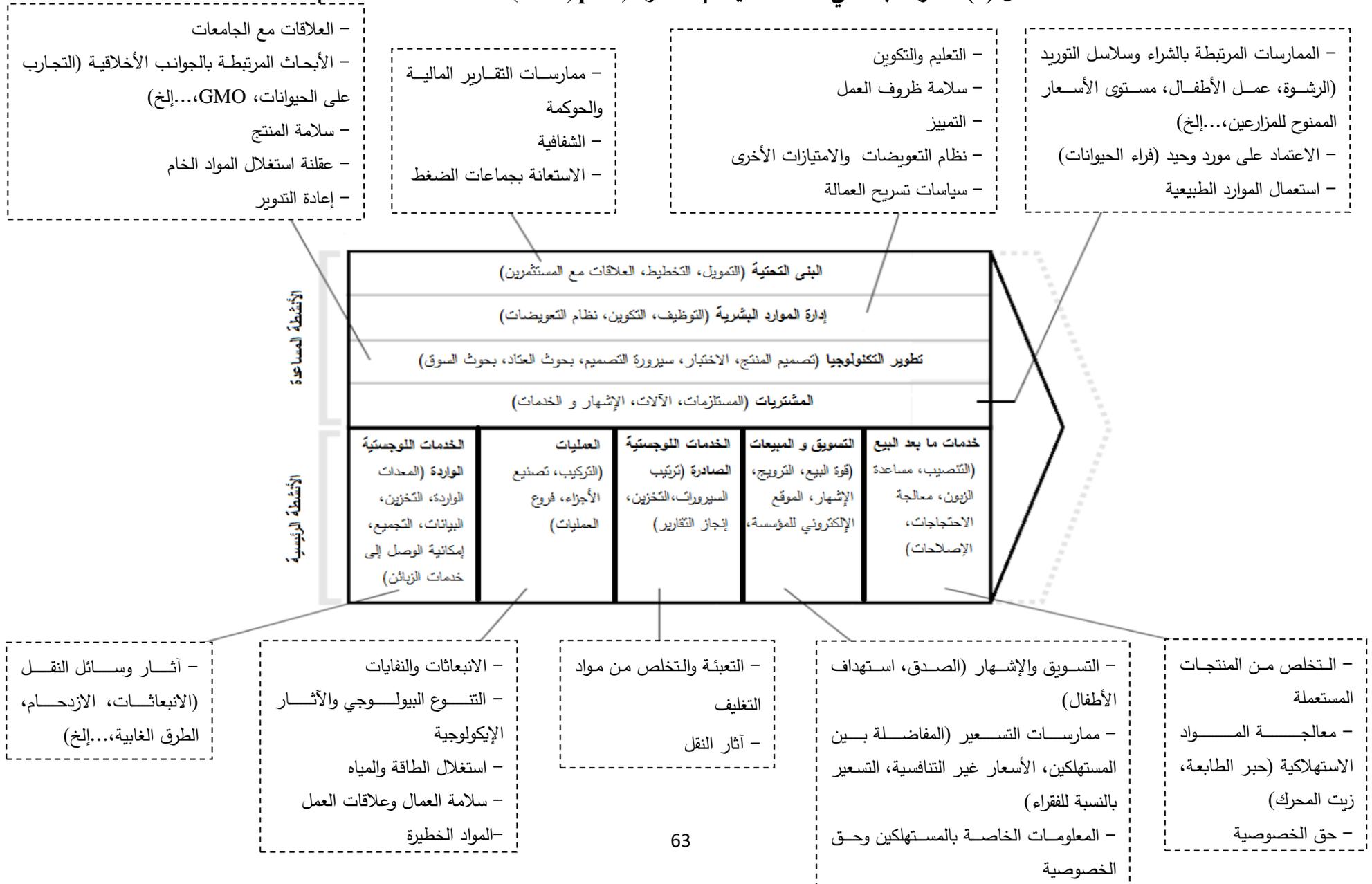
- السياق الخاص بالإستراتيجية والمنافسة context for strategy and rivalry: يمكن أن يكون للمبادرات الخيرية تأثير بارز في خلق محيط تنافسي يتميز بالإنتاجية والشفافية، الشيء الذي يعمل على جذب المستثمرين. عادة ما يتم ذلك من خلال تدعيم الهيئات الدولية، المنظمات غير الحكومية، والمنظمات غير الربحية التي تحارب الفساد وتعمل على تصميم معايير تحسن من آليات حوكمة المؤسسات خاصة في الدول النامية (p.7).

- الصناعات ذات الصلة والداعمة related and supporting industries: يمكن أن ترتفع إنتاجية المؤسسة بشكل ملحوظ، عندما تتميز الصناعات والخدمات المجاورة بجودة معتبرة، لأن وجود مؤسسات مساعدة على مقربة من المؤسسة يزيد من سرعة استجابة المؤسسة، تبادلها للمعلومات، ويعمل على تخفيض تكاليف النقل والتخزين، وهذا ما يلاحظ عند بعض شركات الطيران الأمريكية التي تعمل على تدعيم المجموعة الصناعية cluster التي تنشط ضمنها، على غرار وكالات الأسفار، المؤسسات، النزل، المطاعم... إلخ، والذي يعمل على تنشيط حركة المسافرين ويرفع عدد الرحلات الجوية (pp.7-8).

إن التحليل وفق النموذج الألماسي يتم وفق اتجاه "خارجي- داخلي" outside-in، لذلك عمل Porter & Kramer (2006) على إضافة أداة تحليل أخرى وفق منطق معاكس "داخلي- خارجي" inside-out، والتي تعبر عن "سلسلة القيمة" value chain لـ Porter (1985). تعرض هذه الأداة مختلف الأنشطة التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تبادر من خلالها ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وتوضح أيضا، كما يبين ذلك الشكل (7)، مختلف الآثار السلبية والإيجابية التي يمكن أن تترتب عن هذه الأنشطة (p.86). عندما تتبني الممرسات المندرجة ضمن كلا المنطقتين وتعمل المؤسسة على التوفيق بينها، يؤدي ذلك إلى تحقيق آثار إيجابية معتبرة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، وعلى أساسها يتم خلق القيمة المشتركة وتحقيق الميزة التنافسية (Porter & Kramer, 2006).

إن القيمة المشتركة حسب Porter & Kramer (2011, p.66) تعبر عن "السياسات والممارسات العملية التي يمكن أن ترفع من تنافسية المؤسسة وفي نفس الوقت تعمل على تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية ضمن البيئة التي تنشط ضمنها هذه الأخيرة". يحدد Porter & Kramer (2011) ثلاثة عناصر أساسية، وهي عبارة عن مزيج من الممارسات والسياسات المندرجة ضمن (Porter & Kramer (2002, 2006)، عن طريقها يمكن خلق القيمة المشتركة: (1) إعادة تصميم المنتجات والعلامات التجارية بما يتجاوز مع التطلعات الاجتماعية، (2) إعادة تحديد الإنتاجية ضمن سلسلة القيمة، عن طريق عقلنة استغلال الموارد والطاقة، تحسين أداء الموردين المحليين، تكييف نظام التوزيع، تحسين ظروف العمل، والاستثمار في البيئة المحلية، و(3) المساهمة في تطوير المجموعات الصناعية.

الشكل (7): الأثر الاجتماعي لسلسلة القيمة [المصدر: (Porter & Kramer (2006, p.86)]



إن الصدى الكبير الذي حققه مفهوم خلق القيمة المشتركة يرجع في الأساس حسب Crane et al. (2014) إلى مجموعة من الخصائص: (1) هذا المفهوم تم تطويره على المستوى العملي من طرف عدد من مسيري المؤسسات الكبرى وهذا ما يفسر القبول الكبير الذي لقيه ضمن حقل الأعمال، علاوة على اعتماد المؤلفين على اللغة التسييرية الرائجة في هذا الحقل، (2) التغطية الأكاديمية والإعلامية الواسعة، ضمن مجلات وجرائد مرموقة، على غرار HBR، New York Times، The Economist، (3) حصول Porter & Kramer (2011) على جائزة McKinsy لأحسن مقال ضمن HBR، (4) "أثر سمعة كتابات Porter في الساحة الأكاديمية" Porter-effect، وأخيرا (5) الإطار الإحتوائي والإجمالي الذي يميز هذا المفهوم، حيث استطاع تغطية تقريبا جميع الدراسات السابقة في حقل المسؤولية الاجتماعية. على الرغم من المميزات السابقة إلا أن أعمال Porter & Kramer ضمن هذا التوجه تعرضت للعديد من الانتقادات، يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

- تجاهل واستصغار Porter & Kramer لأعمال السابقة في حقل المسؤولية الاجتماعية، خاصة المتعلقة منها بالإستراتيجيات الاستباقية من منظور حالة الأعمال، مع أنهما عملا على تجميعها وإعادة صياغتها فقط في قالب خلق القيمة المشتركة، مما يجعل هذا المفهوم يفتقد للأصالة (Crane et al, 2014 ; Freeman et al, 2010 ; Paramanand, 2013)، وهذا ما أدى بالبعض إلى اعتبار Porter كقرصان باقترافه لسرقة علمية واضحة، نظرا لعدم استشهاده بأعمال المؤلفين في هذا السياق (Hart, 2013). يمكن الإشارة أيضا إلى أن Porter ليس هو الوحيد الذي عمد إلى هذا الصنيع، ف(Visser (2010 هو الآخر، عمل على الإيهام بأن المسؤولية الاجتماعية تعبر فقط عن المبادرات الخيرية ثم اقترح الجيل الثاني للمسؤولية الاجتماعية كمقاربة متقدمة، وهو نفس فعل Porter & Kramer (2011) عند اقتراحهما لمفهوم خلق القيمة المشتركة. علاوة على ماسبق، يمكن التنويه على أن بعض إستراتيجيات المؤسسات التي استشهد بها Porter & Kramer (2011)، والتي تعبر حسبها عن بعض مظاهر خلق القيمة المشتركة، تعتبرها هذه المؤسسات مندرجة ضمن رؤيتها للمسؤولية الاجتماعية وهذا ما يؤيد الانتقاد السابق.

- حاول المؤلفان معالجة الانحرافات الماكرواقتصادية التي يعاني منها النظام الرأسمالي من خلال الاقتصار فقط على تغيير سلوك المؤسسات ضمن مقاربة ميكرواقتصادية، مع تجاهل التوتر القائم بين التوجه الاقتصادي لهذه الأخيرة والأهداف الاجتماعية، بافتراضهما بصفة سادجة، وجود توافق ضمني لسلوك المؤسسات مع المعايير والقوانين المعتمدة (Crane et al., 2014)، وهذا ما يعبر عنه المؤلفون من خلال الاستراتيجيات التفاعلية التي تراعي تدرج مستويات هذا التوتر بأخذهم لتوجهات المؤسسة والضغط الاجتماعية بعين الاعتبار عند تحليل العلاقة مؤسسة-مجتمع (Capron & Q-Lanoizelée, 2004, 2007 ; Carroll, 1979 ; Oliver, 1991 ; Zadek,) (2004, 2007)، علاوة على إهمالهما التحليل المرتبط بتأثير الأسواق المالية في توجيهه عجلة سير النظام الرأسمالي (Crane et al., 2014).

- اعتبار (Porter & Kramer, 2011) تشكيل المجموعات الاقتصادية يساعد على خلق القيمة المشتركة، قد يؤدي حسب (Crane et al., 2014) إلى تفاقم مشكل عدم تكافؤ الفرص على المستوى الجهوي، والذي يؤدي إلى ظهور موجات هجرة معتبرة للبحث عن العمل، نظرا لتركز النشاط الصناعي في حيز جغرافي محدود، علاوة على زيادة تبعية الاقتصاد لأنشطة صناعية معينة على حساب أخرى.

على الرغم من الانتقادات السابقة وعدم أصالة مفهوم خلق القيمة المشتركة، إلا أنه قدم إطار تحليل متكامل لغهم التفاعلات مؤسسة-مجتمع من منظور استباقي، حيث تم توسيع النطاق المفاهيمي لهذا الأخير لاحقا خاصة أعمال كل من (Kania & Kramer, 2011 ; Kramer & Pfitzer, 2016)، باقتراح مفهوم "التأثير الجماعي" collective impact، والذي من خلاله لا يقتصر خلق القيمة المشتركة على المؤسسات وإنما بصفة تشاركية مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين (الحكومات، المنظمات غير الحكومية، المؤسسات الأخرى،... إلخ)، حيث تيسر هذه المبادرة من طرف هيئة مستقلة يطلق عليها "الدعامة المركزية" backbone support¹، إلا أن هذا المفهوم قد لا يسلم هو الآخر من الانتقاد لأنه مشابه، بصفة ولو نسبية، للمستوى الاستباقي الأخير عند (Zadek, 2004) والمعبر عن "الطور المدني" civil stage، حيث تؤخذ عنده زمام المبادرة بشكل جماعي من طرف المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثاني: إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية؛ التنفيذ والخيار الهيكلي

بعد تحديد مضمون الإستراتيجيات الاستباقية أو تلك القريبة منها، والجوانب التي تعنى بها وفق منظور وصفي مع التركيز على أعمال Porter & Kramer التي تولي الأهمية الأكبر لآليات التشخيص الاستراتيجي كما أشار إلى ذلك (Gond & Igalens, 2012)، سنحاول الإحاطة بكيفية تنفيذ هذه الإستراتيجيات على المستوى العملي. إن دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية المؤسسة يستلزم أيضا إحداث بعض التغيرات الهيكلية بالشكل الذي يتوافق مع هذه الأخيرة، ويساعد على التتبع المستمر لمراحل وآليات سيرورة التنفيذ، لذلك سنعمد على تحديد مختلف البدائل المتاحة أمام المؤسسات لتحقيق أقصى مستوى للتوافق المطلوب.

¹ على الرغم من إشادة (Mintzberg, 2015a) بسلوك المؤسسات ضمن المنظور الاستباقي للمؤسسات المسؤولة اجتماعيا خاصة وفق مقارنة خلق القيمة المشتركة على أساس التأثير الجماعي، إلا أنه يؤكد على أن الاختلالات التي يعاني منها النظام الرأسمالي والسلوكيات غير المسؤولة للمؤسسات لا يمكن للقطاع الخاص ولا العمومي تصحيحها وتوجيهها، لذلك اقترح (Mintzberg, 2015) ضمن كتاب له بعنوان: Rebalancing society: radical renewal beyond left, right and center، وهو أصل محتوى المقال السابق، مقارنة أخرى باضافته لقطاع ثالث للقطاعين السابقين من خلاله يمكن تحقيق التوازن، والذي يعبر عن القطاع الجماعي plural sector، حيث يضم هذا الأخير مختلف الجمعيات، المنظمات غير الحكومية، النوادي، المؤسسات البحثية، المبادرات،... إلخ.

المطلب الأول: مراحل تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية

إن المراحل، المهمات، أو الخطوات، حسب التسمية المعتمدة، تختلف من مؤلف لآخر، سواء من حيث العدد، المضمون، التداخل، والترتيب. إن هذا التمايز يعود سببه إلى اختلاف المنهجية المعتمدة، طبيعة المؤسسات قيد الدراسة، والجانب الذي تغطيه هذه الأخيرة، علاوة على أن التداخل الذي قد يحصل بين بعض المراحل لا يعزى حسب (Werre, 2003, p.257) للتسلسل الزمني chronological وإنما يرتبط بالجانب التصوري أو المفاهيمي conceptual فحسب. على الرغم من غياب إطار نظري متفق عليه بين المؤلفين، إلا أن هناك بعض النقاط المشتركة التي على أساسها يمكن أن تحدد على الأقل خمس مراحل لسيرورة التنفيذ، والتي تحتوي ولو بشكل ضمني خاصة في مراحلها الأولى، بعض العناصر المرتبطة بعملية تصميم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.

المرحلة 1: الوقوف على مستوى الوعي تجاه رهانات المسؤولية الاجتماعية

يجب أن تكون الإدارة العليا على درجة كبيرة من الوعي فيما يتعلق بأهمية القضايا المرتبطة المسؤولية الاجتماعية، مع محاولتها تجاوز الحواجز التي تعيق سيرورة التغيير في سبيل تفعيل هذه الأخيرة (Maon et al., 2009, p.76). إن أخذ مسيري المؤسسة للتطلعات الاجتماعية بعين الاعتبار قد يتم من خلال منظور استباقي وفق نزعة إيرادية (Lehmann-) voluntarism (Ortega et al., 2016, p.327) مبنية على أساس القيم المتبناة من طرف المؤسسة بصفة داخلية أو نتيجة درجة النضج الكبير الذي يميز البنية الخارجية (Werre, 2003, p.247)، أو من خلال منظور تفاعلي كتوجه حتمي، بعد تعرض المؤسسة لأزمة حادة نتيجة الضغوط التأسيسية القوية التي يفرضها بعض الفاعلين، كالتقارير السلبية التي تنشرها بعض الصحف، الضغوط المفروضة من طرف المنظمات غير الحكومية، المستهلكين،... إلخ (Capron & Q-Lanoizelée, 2015 ; Werre, 2003). حسب دليل تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية المعد من طرف الحكومة الكندية (Government of Canada, 2014, pp.17-18) هناك خمسة عناصر على أساسها يمكن للمؤسسة الوقوف على مستوى الوعي وطبيعة التصرفات تجاه المسؤولية الاجتماعية والذي يساعد على تحديد المخاطر، الفرص، والمشاكل التي تواجهها والتعرف على نقاط القوة والضعف:

- إنشاء فريق متخصص لهذا الغرض (انظر: ف1- م3- م2، وكذلك: ف2- م2- م2)؛
- تطوير تعريف عملي للمسؤولية الاجتماعية يسمح بتحديد نظرة المؤسسة تجاه هذه المقاربة وماذا تعني بالنسبة لها. يكون التعريف عادة ذو طابع إجمالي يعكس قيم المؤسسة ويتناغم مع الأولويات التي تسعى إلى تحقيقها (Government of Canada, 2014, p.19)؛
- تحديد حالة الأعمال الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (انظر: ف1- م1- م3، وكذلك ف2- م1- م3)؛
- تحديد أصحاب المصالح الأكثر دلالة وكيفية التعامل معهم (انظر: ف1- م2- م2)؛
- تصميم وثيقة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية (انظر المرحلة 2)؛

المرحلة 2: تطوير إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

تعمل المؤسسة ابتداء على تحليل إستراتيجيات المؤسسات الرائدة من خلال دراسة الرؤى، القيم، السياسات، طبيعة المنتجات، المقاربات، أو أي مبادرة أو برنامج يساعد على تقديم نموذج من خلاله يمكن تحديد كيفية التموضع الإستراتيجي في السوق (Government of Canada, 2014, p.27). بعد ذلك، تسهر المؤسسة على تحديد المباني الثلاثة الأساسية الخاصة بإستراتيجيتها: الرؤيا vision، المهمة mission، والقيم values. تدرج هذه العناصر ضمن وثيقة رسمية، كالتقرير السنوي، نشرة المبيعات، الموقع الرسمي للمؤسسة (Maignan et al., 2012, p.967)، أو ضمن تقرير المسؤولية الاجتماعية (Werther & Chandler, 2011, p.130).

- الرؤيا: يجب أن تكون واضحة المعالم فيما يتعلق بمساهمة المؤسسة ضمن أبعاد التنمية المستدامة، إما ابتداء أو بعد إدخال التعديلات المناسبة، حيث تعبر "عن التحديات التي ستواجهها المؤسسة ضمن الحقل الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي" (Cramer, 2005, p.587) وتتوافق مع تطلعات أصحاب المصالح (Maon et al., 2009, p.80)، نظرا "لارتباطها المباشر بالأهداف المستقبلية التي تريد المؤسسة تحقيقها" (Johnson et al., 2017, p.8)، ولكونها "تصف التوجه العام للتنمية على المدى الطويل" (Werre, 2003, p.252)، فالمؤسسات التي تنشط في قطاع التغذية على غرار Bridgehead Coffee، تعبر مثلا عن رؤيتها وفق العبارة التالية: "نعمل على ربط زبائننا بالمزارعين في الدول النامية عن طريق تجارة عادلة ومستدامة" (Government of Canada, 2014, p.30)، نظرا للمشاكل المرتبطة بالموردين المحليين على طول سلسلة التوريد.

- المهمة: "بناء على الرؤيا تحدد المهمة، حيث تصف هذه الأخيرة ما تقوم به المؤسسة فعليا، فهي تعبر عن المنتجات والخدمات التي تعمل على توفيرها، والأسواق التي ستتنافس ضمنها" كما أشار إلى ذلك (Rothaermel, 2015, p.31)، فالرؤيا والمهمة حسب (Hitt et al., 2011, p.18) "توفران معا القاعدة التي من خلالها تستطيع المؤسسة اختيار وتنفيذ الإستراتيجية [...]"، علاوة على أنهما يعبران عن أداة للتواصل مع أصحاب المصالح سواء من المنظور الداخلي أو الخارجي (David & David, 2015, p.175). بناء على الرؤيا السابقة تعبر Bridgehead Coffee عن مهمتها كما يلي: "نثبت بأن الأعمال يمكن أن تكون مسؤولة اجتماعيا ومربحة في نفس الوقت، لذلك نصارع لتوفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية لزبائننا" (Government of Canada, 2014, p.30).

- القيم: تعبر "عن المعتقدات المشتركة لأعضاء مؤسسة معينة فيما يتعلق بما هو صحيح، جميل، وجيد؛ تخضع عادة للذاتية وتختلف من مؤسسة لأخرى [...]، فهي تمثل القواعد والأسس التي تبنى عليها أخلاق هؤلاء الأعضاء وترتبط عادة بالموروث التاريخي للمؤسسة" (Gond & Igalens, 2012, p.62)، كالنزاهة في العمل، الاحترام، تحمل المسؤولية، وفرصة تطوير الذات بالنسبة للأفراد (Werre, 2003, p.254). إن القيم حسب (Rothaermel, 2015) تعمل على إعداد أساس متين

تتدرج فوقه كل من الرؤيا والمهمة، وبالتالي فهي توفر أرضية عمل لتحقيق الأهداف بعيدة المدى، وتعتبر عن الإطار الموجه الذي يضمن عدم انحراف المؤسسة عن المسار المتبع لتجسيد العنصرين السابقين عند بحثها عن تحقيق الميزة التنافسية (p.35).

في الأخير يتم إرفاق العناصر السابقة بمجموعة من الأهداف المرتبطة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية *specific actions*، تكون ذات طبيعة عملية، وتختلف باختلاف نشاط المؤسسة؛ كتخفيض الانبعاثات المضرة بالبيئة بنسبة 20% خلال مدة زمنية معينة، الاعتماد الكلي على الموارد المستدامة في عملية التصنيع، استخدام 25% الموارد القابلة لإعادة التدوير،... إلخ، والتي تتم متابعة مدى تحقيقها من خلال مؤشرات ذات دلالة قوية [يمكن الاستئناس بالمؤشرات المعدة من طرف GRI (أنظر: ف1- م3- م3) أو أي مرجعية أخرى في حقل المسؤولية الاجتماعية]، ثم الشروع في إرساء دعم وتأييد المسيرين والأفراد داخل المؤسسة، قبل أن يتم نشر الوثيقة في صيغتها النهائية بعد مناقشتها مع مختلف أصحاب المصالح (Government of Canada, 2014).

المرحلة 3: وضع الإستراتيجية قيد التنفيذ

إن تنفيذ الإستراتيجية يشير إلى "تلك القرارات اليومية، السيرورات، الممارسات والتصرفات التي تضمن إنجاز مبادرات المؤسسة في حقل المسؤولية الاجتماعية من خلال تفعيل إستراتيجيتها ضمن هذا التوجه" (Government of Canada, 2014, p.37). يقتصر عمل الإدارة العليا على تحديد الإستراتيجية العامة للمسؤولية الاجتماعية والتوجهات المرتبطة بها، في حين تقع على عاتق الإدارة الوسطى والأفراد العمليات المرتبطة بالتنفيذ (Maon et al., 2009, p.81). إن دور الإدارة الوسطى يتركز أساسا على ضمان استخدام الموارد المخصصة وفق ما خطط له، ومراقبة ومتابعة الأداء وسلوك الأفراد، ودفعهم نحو المبادرة بأقصى طاقة ممكنة، الشيء الذي يستلزم إدراكهم الدقيق لسياق وخلفية الإستراتيجية المتبناة (p.81). تتم عادة هذه العملية بمعية إدارة الموارد البشرية من خلال: التوظيف، التكوين، نظام التعويضات والحوافز،... إلخ، ووظيفة المسؤولية الاجتماعية (انظر: ف1- م3- م2، وكذلك: ف2- م4- م3). إن هذه العملية قد تعتمد أيضا على الخطوط التوجيهية لبعض المعايير المرجعية على غرار ISO 14001، ISO 9001، OHSAS 18001 (Cramer, 2005, p.590) نظرا لاعتمادها على منطق عمل عجلة Deming (انظر: ف1- م3- م2) التي تعبر عن حجر الأساس الذي بنيت عليه مجمل مراحل عمليات التنفيذ المقترحة من طرف المؤلفين المتخصصين في هذا الحقل (Cramer, 2005 ; Maignan et al. 2005 ; Maon et al., 2009 ; Werre, 2003 ; Panapanan et al., 2003).

المرحلة 4: التواصل حول إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية

توفر عملية الاتصال حول أداء ومبادرة المؤسسة في حقل المسؤولية الاجتماعية مختلف المعلومات القاعدية للفاعلين المهتمين بشراء منتوجاتها، القيام بعمليات استثمار، أو تدعيم نشاطاتها المرتبطة بتطوير وترقية المجتمع المحلي (Government of Canada, 2014, p.41)، فعندما

يحصل أصحاب المصالح على فرصة فهم المنطق المعتمد من طرف المؤسسة في معالجة وحل القضايا الاجتماعية المرتبطة بتطلعاتهم، سيؤدي ذلك إلى تقديرهم لمختلف الجهود المبذولة ودعمهم لمبادرة المؤسسة ضمن هذا الحقل (Maignan et al., 2005, p.973). يشير Cramer (2005) إلى ضرورة انطلاق عملية الاتصال من داخل المؤسسة ثم التوجه إلى أصحاب المصالح من المنظور الخارجي، نظرا لكون الأفراد يعبرون عن السفراء الأمثل للمؤسسة، خاصة عندما يكون هناك توافق بين قيمهم وقيم هذه الأخيرة (p.590). هناك العديد من الأدوات التي تستخدمها المؤسسات للتواصل ضمن مقاربة مسؤولة اجتماعيا، كالجرائد، المجالات، المنشورات، مدونات قواعد السوق، التقرير السنوي، وسائل التواصل الاجتماعي، الإعلام، الحملات التسويقية، موقع المؤسسة، وتقرير المسؤولية الاجتماعية (Government of Canada, 2014 ; Maon et al., 2009)، والذي يعبر عن الأداة الأكثر أهمية نظرا لحجم المعلومات التي يقدمها وهيكلته العملية (انظر: ف1-م3-م3). يميز Point و Igalens بين أربع استراتيجيات للتواصل عن طريق هذا الأخير (Gond & Igalens , 2012):

- إستراتيجية الإبعاد *stratégie d'évacuation*: تتناسب هذه الاستراتيجية خاصة مع المؤسسة ذات التوجه الدفاعي، من خلال التصريح بأنها غير معنية برهانات التنمية المستدامة (p.166).
 - إستراتيجية الإعلام *stratégie d'information*: تتميز هذه الأخيرة بطبيعتها التفاعلية من خلال الإستجابة للأطر القانونية [خلال عملية التصريح]، أو عندما يتعلق الأمر بالرد على أسئلة المندرجة في إطار الاستثمار المسؤول اجتماعيا (p.167).
 - الإستراتيجية الاستشارية *stratégie de consultation*: تأخذ هذه الإستراتيجية شكل اجتماعات مع أصحاب المصالح باستخدام الاستبيانات وسبر الآراء بصفة منتظمة (p.167).
 - الاستراتيجية التشاركية *stratégie d'implication*: تتوافق هذه الإستراتيجية مع المؤسسات الاستباقية. فمن هذا المنظور لا يتم البحث فقط عن التأثير في أصحاب المصالح، ولكن في المقابل تتأثر المؤسسة هي الأخرى بتوجهاتهم، أي أنها تتجاوز صفة الحوار البسيط لتعبر عن مفاوضات حقيقية مع أصحاب المصالح (p.168).
- في الأخير إن تبني نموذج اتصال للمسؤولية الاجتماعية، [خاصة وفق المنظور التشاركي]، يذر على المؤسسة مجموعة من الفوائد؛ كتعزيز مستويات الرضا والولاء لدى الزبائن، تحسين سمعة المؤسسة ومنتجاتها، زيادة إنتاجية الأفراد، علاقات قوية مع المجتمع المحلي والسلطات العمومية، وتسهيل إمكانية حصولها على الموارد المالية (Government of Canada, 2014, p.41).

المرحلة 5: تقييم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية

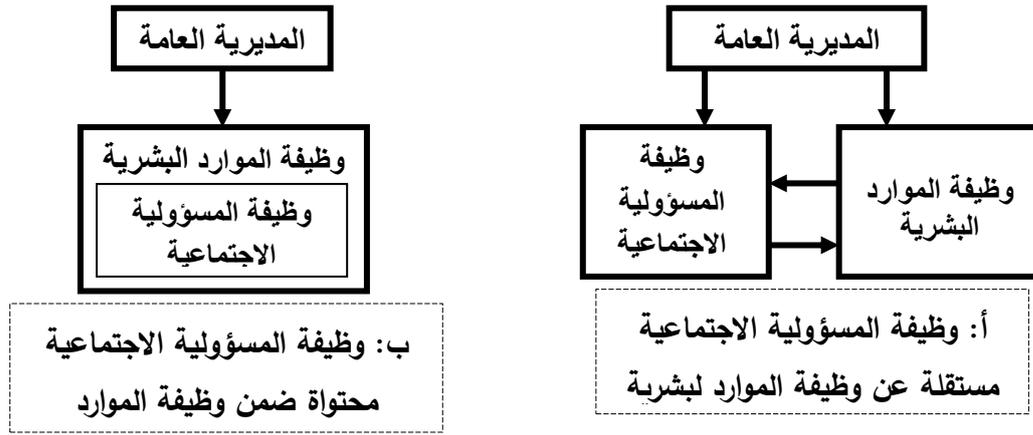
خلال تقييم المسؤولية الاجتماعية، تعيد المؤسسة النظر في إستراتيجيتها، المبادرات، الأداء، وتحدد مختلف الفرص التي تتيح إدراج التحسينات والتعديلات المناسبة، حيث تسمح هذه العملية بتحديد الأسباب التي تعيق أو تساعد على السير الحسن للبرامج المخططة (Government of

41, p. (Canada, 2014)، فالتقييم المنتظم وذو الطابع الرسمي يمكن أصحاب المصالح من الاطلاع على أنشطة المؤسسة ومختلف التطورات بصفة واضحة وشفافة (Maon et al., 2009, p.83). من خلال عمليات التدقيق الاجتماعي [خلال مرحلة التقييم] تستطيع المؤسسة الوقوف على عتبة التوافق بين الأداء والأهداف المسطرة (p.83)، حيث يجب أن توفر هذه العمليات إطارا واضح المعالم وقابل للمقارنة والتحقق من طرف أصحاب المصالح، خاصة القضايا التي ترتبط بصفة مباشرة بتطلعاتهم (Maignan et al., 2005, p.971)، فكلما كانت نسبة إشارك الفاعلين من خارج المؤسسة في عملية التدقيق أكبر [كعمليات التدقيق التي تقوم بها وكالات التقييم غير المالية، انظر: ف1- م4- م3] واعتمد هذه الأخيرة على المرجعيات المعترف بها [كالخطوط التوجيهية المعدة من طرف GRI (Maignan et al., 2005, p.971)] كلما زاد ذلك من مصداقيتها (Maon et al., 2009, p.83). يتم استخدام معطيات التغذية العكسية الصادرة من مختلف أصحاب المصالح كمدخلات لعمليات التدقيق اللاحقة وكمدخلات لإعادة تقييم المرحلتين الأولى والثانية من مراحل تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية (Maignan et al., 2005, p.974). في الأخير ولتكون الإستراتيجية مستدامة يجب أن تخضع الأنشطة للمأسسة institutionnalization ضمن العمليات المرتبطة بالتسيير وكجزء من ثقافة المؤسسة، من خلال توفير الموارد اللازمة واعتماد نظام مكافآت وعقوبات يتناسب مع هذه الإستراتيجية (Maon et al., 2009, p.83).

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية والخيار الهيكلي

يعتبر إدراج وظيفة تهتم بأبعاد التنمية المستدامة ضمن هيكل المؤسسة أحد أهم مفاتيح تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية (Gond & Igalens, 2012 ; Government of Canada, 2003 ; Werre, 2003 ; Jones, 1980 ; Maon et al., 2009). يتميز تواجد هذه الوظيفة بعدم الاستقرار (Gond & Igalens, 2012, p.87)، ففي بعض الأحيان تكون مندمجة مع وظيفة الجودة (Société Générale)، ووظيفة الابتكار (RATP)، أو وظيفة الإستراتيجية (SNCF) (Widloecher & Querne, 2009, p.250)، وفي أحيان أخرى تتصل بوظيفة البيئة أو وظيفة الاتصال (Moutamalle, 2004, p.126)، حيث يعبر هذا الأخير عن الوضعية الأكثر سوءا (Widloecher & Querne, 2009, p.250)، نظرا لإمكانية هيمنة إستراتيجية الاتصال دون إعداد إستراتيجية خاصة بالتنمية المستدامة (Moutamalle, 2004, p.126). يشير أيضا Gond (2012) & Igalens إلى وضعية أخرى مشابهة للوضعية السابقة حيث تكون وظيفة المسؤولية الاجتماعية على مقربة من وظيفة الموارد البشرية وفق وضعيتين، كما يوضح ذلك الشكل (8). تهتم وظيفة المسؤولية الاجتماعية في هذه الحالة ببعض المواضيع؛ كالسلامة والصحة في مكان العمل، العدالة المهنية... إلخ (pp.87-88)، وتعتبر النقابات العمالية عن أحد أهم أصحاب المصالح الذين تتفاعل معهم المؤسسة عند اتخاذ مختلف القرارات المرتبطة بإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية (Gond et al., 2011, p.122).

الشكل (8): وضعية وظيفة المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية



المصدر: (Gond & Igalens (2012, p.88)

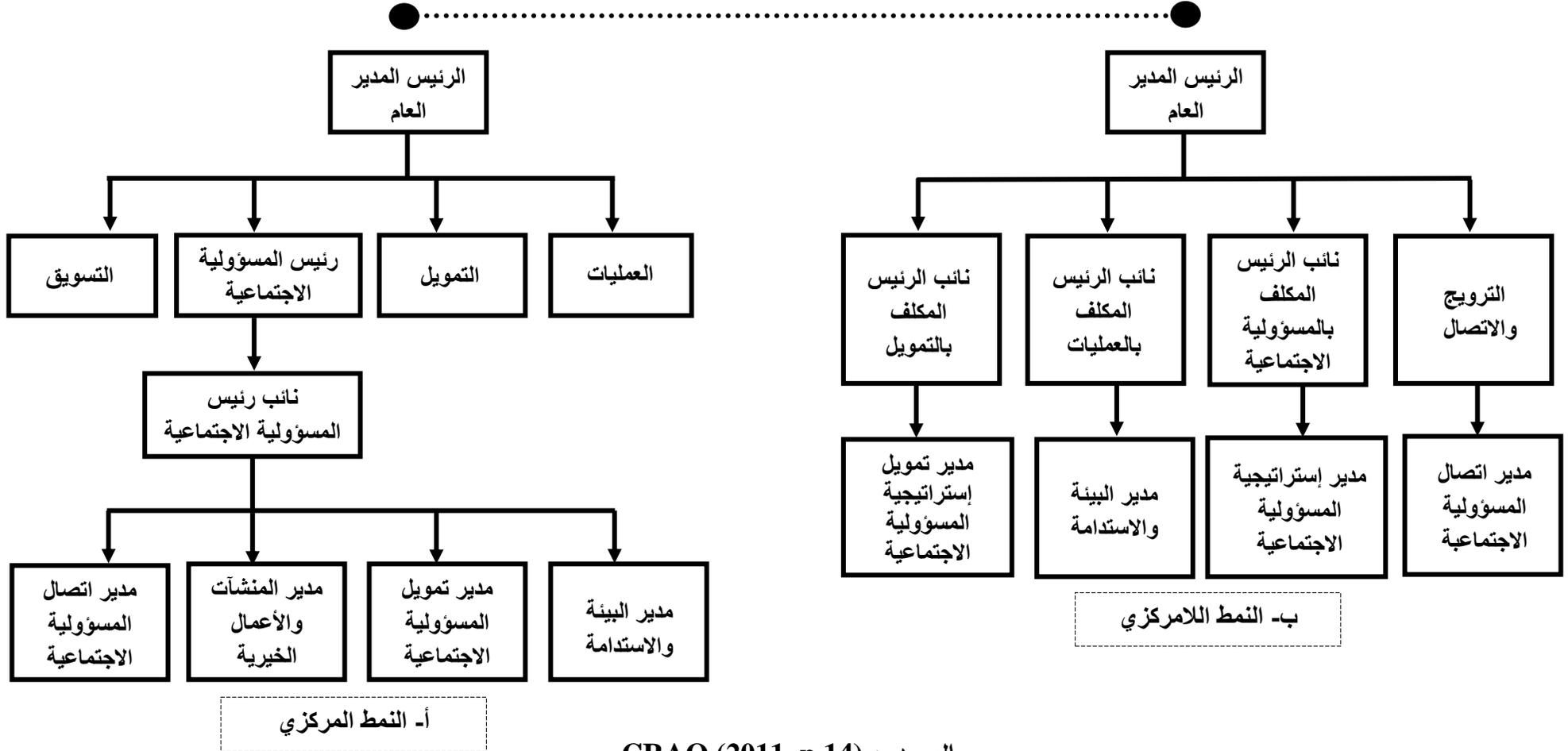
إن التمايز الهيكلي السابق، تعزوه جمعية مسؤولي المسؤولية الاجتماعية CROA في دراسة لها سنة 2011 إلى أربعة عناصر أساسية: (1) درجة نضج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، (2) القضايا الاجتماعية التي تواجهها، (3) النمط التنظيمي المتبنى وثافتها، و(4) الشخصيات المشاركة (CROA, 2011, p.14)، إلا أن هذه الدراسة تؤكد على أن التموضع الهيكلي لوظيفة المسؤولية الاجتماعية يتغير بصفة متدرجة ومحدودة ضمن نهائيتين:

1- المؤسسات التي تتميز بالمركزية التامة (انظر الوضعية-أ-من الشكل (9)): أين تنفذ جميع مهام هذه الوظيفة تحت إشراف المكلف بوظيفة المسؤولية الاجتماعية [بغض النظر عن التسمية]، حيث تتميز هذه الوضعية برقابة وتنسيق واضحين فيما يتعلق بالمهام والأغلفة المالية المحددة ضمن الميزانية، لكن ما يعاب عليها، قلة تفويض سلطة اتخاذ القرار على مستوى الوحدات التشغيلية الشيء الذي يحد من تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن الأعمال اليومية لهذه الأخيرة (p.14).

2- المؤسسات التي تتميز باللامركزية (انظر الوضعية-ب-من الشكل (9)): على عكس المنظور السابق، تحدد المهام على المستوى خطوط الأعمال. تتميز هذه الوضعية بمحدودية رقابة المكلف بوظيفة المسؤولية الاجتماعية وضرورة اعتماده لأساليب السلطة والتشجيع في سبيل التأثير على الأفراد، علاوة على صعوبة الحصول على نظرة شاملة حول العلاقات التي تربط المهام بالميزانية، إلا أن مهام المكلفين الفرعيين تكون أكثر وضوحاً وتوزع بصفة مدمجة ضمن الوظائف الرئيسية للمؤسسة (p.14).

على مستوى المؤسسات الاستباقية تكون وظيفة المسؤولية الاجتماعية عادة متصلة مباشرة بالمديرية العامة (Baddache & Leblanc, 2015 ; Capron & Q-Lanoizelée, 2004 ; Dubigeon, 2015 ; Lépineux et al., 2010 ; Moutamalle, 2004 ; Widloecher & Querne, 2009)، في شكل لجنة خاصة [أو وظيفة] تشغل حيزاً مستقلاً على مستوى الهيكل التنظيمي وترتبط بمختلف الوحدات التنظيمية [من خلال شبكة المراسلين، انظر: ف1-م3-م2]،

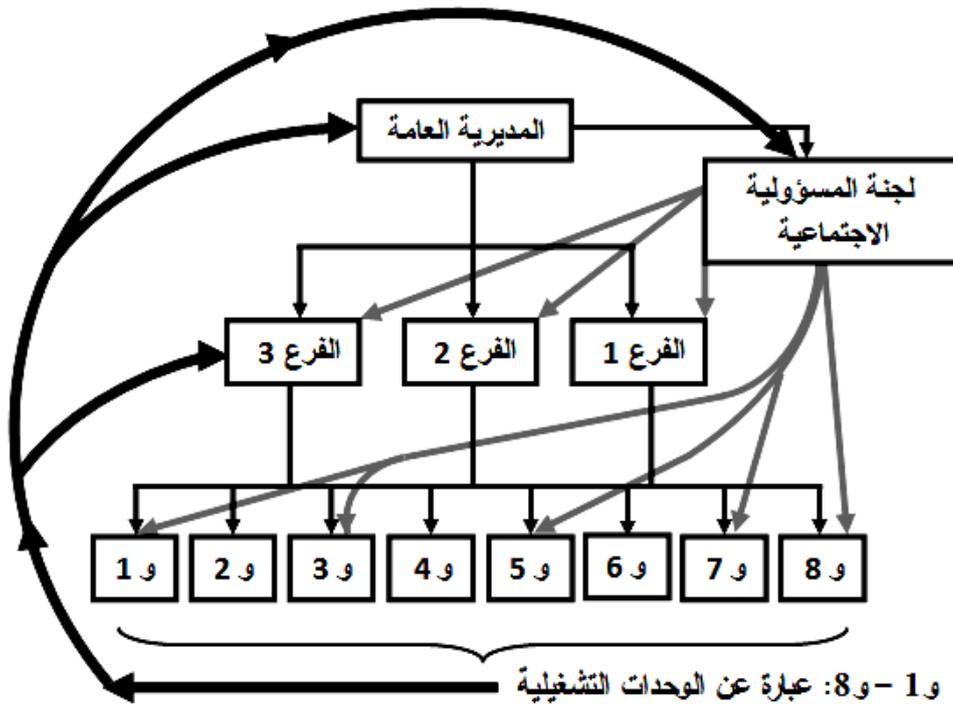
الشكل (9): التدرج التنظيمي لهيكله المسؤولية الاجتماعية



المصدر: CRAO (2011, p.14)

وذلك من أجل السهر على تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ودمج أبعادها ضمن مختلف فروع ووحدات المؤسسة (Lépineux et al., 2010, p.204)، وذلك على أساس منطقتين: منطق تنازلي top-down؛ عن طريق المدير ولجنة المسؤولية الاجتماعية، التي تعمل على توجيه السياسات الصادرة عن المديرية العامة (بعد دراسة على المستوى الكلي)، أو منطق تصاعدي bottom-up، اعتماداً على مبادرات الوحدات الداخلية [أو التشغيلية] (بعد دراسة على المستوى الجزئي) (Capron & Q-Lanoizelée, 2004, p.140)، قبل أن تعمل هذه الأخيرة على توليد تغذية عكسية تسمح بسريان دورة المعلومات بين كل منهما (Lépineux et al., 2016, p.193)، كما يوضح ذلك الشكل الموالي. تعبر هذه الوضعية عن مؤشر ذو دلالة قوية على صراحة مقارنة المسؤولية الاجتماعية المتبنية، خاصة في نظر أصحاب المصالح وفق المنظور الخارجي (Widloecher & Querne, 2009, p.250).

الشكل (10): سيروية التعلم التنظيمية للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: Lépineux et al. (2016, p.194)

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛ المفاهيم والمقاربات النظرية

عند محاولة فهم دور إدارة الموارد البشرية في ارساء إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يتطلب منا ذلك معالجة الموضوع على المستوى الإستراتيجي، أي من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) Strategic Human Resource Management، التي تعبر عن "نقطة التقاطع بين التسيير الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية"، كما أشار إلى ذلك كل من (Allen & Wright, 2007, p.89)، ثم اختيار المقاربة المناسبة التي على أساسها يمكن تحديد عناصر التداخل الحاصل بين المتغيرين السابقين.

ترتبط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حسب (Delery (1998) بالدراسات التي التي تحاول ربط إدارة الموارد البشرية بمخرجات المؤسسة الأكثر دلالة، على غرار دوران العمالة، الإنتاجية، العوائد المالية، وقيمة هذه الأخيرة، أي أنها تركز على الدور الذي يسمح لها بالتوافق مع أهداف المؤسسة (p.290). يؤكد (Schuler (1992, p.18) على أن إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ترتبط بصفة كبيرة بالتوافق والاندماج: " (1) الاندماج الكلي مع إستراتيجية المؤسسة، (2) التوافق مع السياسات والارتباطات السلمية، و(3) تكيف، قبول، واستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية من طرف المدراء المباشرين والأفراد،" علاوة على تعاملها مع التطلعات على المدى الطويل (Armstrong, 2011, p.1). على أساس هذا المنظور تساهم إدارة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة (Huselid & Becker , 2011, p.422)، إلا أن الإطار الشائع عند أغلبية المؤلفين يعمل على إقصائها من سيرورة التصميم، حيث يقتصر دورها على المشاركة في العمليات المرتبطة بالتنفيذ كما يؤكد ذلك (Torrington et al., 2017, p.66)، وهذا هو التوجه الذي ستركز عليه هذه الدراسة، خاصة وأن مختلف الدراسات التي تعالج تصميم وتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، تدرج دور إدارة الموارد البشرية ضمن المستوى التنفيذي (Maon et al., 2009 ; Maignan et al., 2005 ; Government of Canada, 2014 ; Cramer, 2005). تمت معالجة موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وفق أربع مقاربات نظرية: (1) المقاربة المبنية على الموارد (Resouce Based View (RBV)، (2) مقارنة الممارسات الأفضل (best practices)، (3) مقارنة التوافق الأفضل (best fit) (Armstrong, 2011 ; Torrington et al., 2017)، وأخيرا (4) مقارنة محاسبة الموارد البشرية¹ (Human Resource Accounting (HRA) (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988). سنحاول التطرق خلال العناصر الموالية للمفاهيم الأساسية لكل مقارنة على حدة.

المطلب الأول: مقارنة محاسبة الموارد البشرية

تعتبر محاسبة الموارد البشرية² حسب لجنة الجمعية الأمريكية للمحاسبة (American Accounting Association's committee عن تلك "السيرورة التي من خلالها يتم تحديد وقياس المعطيات المرتبطة بالموارد البشرية وتقديمها في شكل معلومات لمختلف الأطراف المعنية"، (Aquinas, 2009, p.152)، في حين يعرفها (Flamholtz (1974, p.3) على أنها تلك "العملية

¹ عند التطرق لهذه المقاربات، سننطلق من مقارنة محاسبة الموارد البشرية احتراماً للتسلسل الزمني، ثم التطرق لكل من المقاربة المبنية على الموارد ومقاربة الممارسات الأفضل، وبعد ذلك مقارنة التوافق الأفضل، نظراً لتبني هذه الأخيرة عند تحليل العلاقة إدارة الموارد البشرية- إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.

² سنركز خلال عرض هذه المقاربة على النماذج المبنية على القيمة value approach، مع عدم التطرق إلى الشق المبني على التكاليف منها cost approach، على غرار نموذج التكلفة التاريخية historical cost model، نموذج تكلفة الاستبدال replacement cost model، نموذج تكلفة الفرصة البديلة opportunity cost model،... إلخ، نظراً لارتباط البعض منها بأدوات ومصطلحات المحاسبة المالية مما قد يؤدي إلى خلق نوع من عدم التجانس في هيكل الدراسة.

التي تهدف إلى قياس مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة توظيف، اختيار، تكوين، تشغيل وتنمية الأصول البشرية وقياس قيمتها الاقتصادية." من خلال التعريفين السابقين يتضح جوهر هذه المقاربة، وذلك من خلال ثلاث نقاط أساسية: (1) اعتبار الموارد البشرية كأصول مثلها مثل الأصول الأخرى، (2) إمكانية حساب القيمة الاقتصادية لهذه الموارد، و(3) استعمال القيمة المحسوبة لاتخاذ مختلف القرارات المرتبطة بأهداف المؤسسة. إن الإشكالية الأساسية لهذه المقاربة ترتبط بكيفية حساب القيمة الاجمالية للأصول البشرية في مؤسسة معينة، وهذا ما تمت معالجته من قبل المؤلفين في هذا الحقل مع بداية ستينات القرن الماضي، أو ما يعرف بنماذج محاسبة الموارد البشرية. سنحاول فيما يلي الإشارة إلى بعض هذه النماذج مع التركيز على أكثرها شهرة.

1-نموذج Hermanson

يعتبر Roger H. Hermanson (1964) أول من حاول معالجة إشكالية محاسبة الموارد البشرية وذلك عن طريق اقتراحه نموذجيين أساسيين. يعرف النموذج الأول بـ"السمعة غير المشتراة" Non-purchased goodwill، حسب هذا الأخير يمكن حساب قيمة الأصول البشرية عن طريق رسمة العوائد المختلفة لمؤسسة معينة بما يفوق العوائد العادية التي تحصل عليها مؤسسات مشابهة، وبالتالي فإن العائد الإضافي يعتبر ناتجا عن المهارات التي تميز الأفراد العاملين بها (Gabriel & Marcus, 2010, p.877)، أي أن العائد غير العادي الذي تحققه المؤسسة مقارنة بمتوسط ما تحققه المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس قطاع النشاط يتم نسبته إلى الموارد البشرية والذي يطلق عليه تسمية السمعة غير المشتراة (Putt & Roman, 1976, p.52). إن القيمة الإضافية المنسوبة للموارد البشرية تحدد على أساس معدل الأصول البشرية بالنسبة لمجموع أصول المؤسسة. من الناحية النظرية يعتبر هذا النموذج قابل للتطبيق، بحيث يفترض أن قيمة المعدل السابق تكون معطاة، لكن الإشكال يرتبط بكيفية تحديد قيمة الموارد البشرية التي على أساسها يتم حساب هذا المعدل (Andrade & Sotomayor, 2011, p.84).

في سبيل تحديد قيمة الأصول البشرية اقترح Hermonson نموذج "الأجور المستقبلية المخصومة والمعدلة" Adjusted discounted future wages model. يقوم هذا النموذج على فرضية وجود علاقة بين الأجر وقيمة الفرد بالنسبة للمؤسسة (Porwal, 2007, p.484)، حيث يتم خصم الأجور التي يحصل عليها الأفراد ثم تعديلها وفق معدل الفعالية efficiency ratio، والذي يتحصل عليه عن طريق قسمة المتوسط الحالي لعوائد الاستثمار للمؤسسة على ما يقابله من عوائد جميع المؤسسات على امتداد فترة زمنية معينة (Gabriel & Marcus, 2010, p.878) عادة ما تغطي هذه الفترة السنة الحالية والأربع (4) سنوات السابقة، حيث تكون المعاملات مرتبة ترتيبا

معكوسا ابتداء من القيمة العليا إلى القيمة الابتدائية. يمكن التعبير عن الصيغة الحسابية للمعدل السابق وفق المعادلة التالية¹ (Porwal, 2007, p.484):

$$\text{Efficiency ratio} = \frac{5 \frac{RF_0}{RE_0} + 4 \frac{RF_1}{RE_1} + 3 \frac{RF_2}{RE_2} + 2 \frac{RF_3}{RE_3} + \frac{RF_4}{RE_4}}{15}$$

RF₀: معدل العائد المحاسبي للأصول المملوكة للمؤسسة خلال السنة الحالية؛

RE₀: المعدل المتوسط للعائد المحاسبي للأصول المملوكة بالنسبة لجميع المؤسسات؛

RF₄: معدل العائد المحاسبي للأصول المملوكة للمؤسسة خلال السنة الرابعة؛

RE₄: المعدل المتوسط للعائد المحاسبي للأصول المملوكة لجميع المؤسسات خلال السنة الرابعة.

بعد حساب معدل الفعالية، يتم ضربه في إجمالي قيمة الأجر المخصصة للسنوات الخمس اللاحقة، ليتم الحصول في الأخير على قيمة الأصول البشرية (Flamholtz, 1999, p.214). على الرغم من أن Hermanson هو أول من اعتمد استخدام الأجر المخصصة لحساب قيمة الأصول البشرية، إلا أن هذا النموذج يمكن أن تؤخذ عليه بعض الملاحظات خاصة فيما يتعلق بمعامل الفعالية. إن تحديد المجال الزمني بخمس سنوات وتوزيع المعاملات يتم بشكل اعتباطي ليس له أي تفسير علمي، وكذلك الصعوبة الكبيرة في الحصول على المعطيات، الشيء يحد من إمكانية تطبيق هذا النموذج على أرض الواقع (Flamholtz, 1999, pp.214-215).

2- نموذج Lev & Schwartz و Flamholtz

اعتمادا على منطق Hermanson في خصم الأجر، طور كل من Lev & Schwartz (1971) نموذج "القيمة الحالية للتعويضات المستقبلية" present value of future earnings، والذي من خلاله يتم حساب قيمة الأصول البشرية على أساس المنطق الموالي (Andrade & Sotomayor, 2011, p.81): (1) يصنف الأفراد داخل المؤسسة وفق مجموعات متجانسة على أساس السن والمهارات، (2) تحديد متوسط التعويضات السنوية التي يحصل عليها هؤلاء الأفراد، (3) التعويضات التي يتحصلون عليها تحدد إلى غاية سن التقاعد، وأخيرا، (4) مجموع التعويضات يحسب على أساس معدل مخصوم على أساس تكلفة رأس المال. بعد تحديد العناصر السابقة يتم حساب قيمة الأصول البشرية، والتي تعبر عن القيمة الحالية للتعويضات المستقبلية الناتجة عن التشغيل (ICWAI, 2010, p.204). يقترح (Lev & Schwartz (1971, p.106) الصيغة الموالية لرسملة الأصول البشرية.

¹ عند التطرق إلى الصيغ المعتمدة من طرف المؤلفين والتي على أساسها تحدد قيمة الأصول البشرية، لا يمكننا إدراجها في صيغتها الرقمية، لأن أطروحة الدكتوراه ليست المحل الملائم لبسط هذه الاعتبارات، الشيء الذي يصعب من فهم المنطق الذي يعتمده كل مؤلف، لذلك يمكن الرجوع إلى المراجع الأصلية أو تلك التي تعالج مقارنة محاسبة الموارد البشرية من منظور تطبيقي، على غرار (Flamholtz (1999)، (Prowal (2007)، (Mufliha.S (2016)، إلخ.

$$E(V_T^*) = \sum_{t=\tau}^T P_\tau(t+1) \sum_{l=\tau}^t \frac{I_l^*}{(1+R)^{t-l}}$$

حيث:

$E(V_T^*)$: قيمة الأصل البشري المتوقعة بمرور τ سنة؛

T : يعبر عن سن التقاعد بالنسبة للفرد؛

$P_\tau(t)$: احتمال موت الفرد قبل بلوغه سن التقاعد؛

$I^*(t)$: متوقع الأجر المستقبلية السنوية؛

R : معدل الخصم.

يشير (Flamholtz, 1999, p.216) إلى انتقادين رئيسيين لهذا النموذج: (1) لا يأخذ بعين الاعتبار احتمال مغادرة الفرد للمؤسسة لأسباب أخرى غير الإحالة على التقاعد والوفاة (الالتحاق بالجيش، مزاولة الدراسة، تغيير المؤسسة للبحث عن فرص عمل أخرى، عدم الرضا، تسريح العمالة... إلخ)، و(2) إهمال النموذج لاحتمال تغيير الفرد لمنصب عمله على طول مساره المهني، فالأفراد قد يتقلدون عدة أدوار داخل المؤسسة تبعا لعدة أسباب: السن، المستوى العلمي، المهارات، وضعية المؤسسة، وغير ذلك، الشيء الذي يدخل تعديلات دورية على قيمة التعويضات التي يتحصلون عليها، وبالتالي تغيير قيمة الأصول البشرية. بناء على الانتقادين السابقين يقترح Flamholtz نموذج "تقييم المكافآت العشوائية" stochastic rewards valuation. حسب هذا النموذج، الفرد يعمل على توليد قيمة تجاه المؤسسة نظرا لقيامه بالعديد من الأدوار، تقلده للعديد من المناصب، وتأديته لمجموعة من الخدمات المختلفة. إن حركة الفرد وانتقاله من دور لآخر خلال فترة زمنية معينة عبارة عن عملية عشوائية مرتبطة بالأدوار السابقة التي يقوم بها هذا الأخير (Reddy, 2004, p.125)، لذلك فإن القيمة المتوقعة لإنجازها من طرف المورد البشري يمكن قياسها باعتبارها التوقع الرياضي المخصص للقيمة النقدية الخاصة بالمكافآت المستقبلية الذي سيحصل عليها الفرد مقابل تأديته للأدوار المتوقعة لإنجازها والوظائف التي يمكن أن يشغلها في المستقبل، أخذا بعين الاعتبار لاحتمال بقائه داخل المؤسسة (p.125). يمكن التعبير رياضيا عن الطرح السابق وفق الصياغة التالية (Mathur, 2011, p.643):

$$\sum(R) = \sum_{i=1}^n \left| \frac{\sum_{j=1}^m R_j P(R_j)}{(1+r)^i} \right|$$

حيث:

$\sum(R)$: القيمة المتوقعة تحقيقها؛

R_i : قيمة R ، الناتجة عن كل دور من الأدوار i داخل المؤسسة؛

$P(R_i)$: احتمال أن يقوم فرد معين بالدور i ؛

t : الوقت الموافق لسن التقاعد؛

m : حالة الخروج من المؤسسة؛

$(1+r)^t$: معدل الخصم.

حسب (Andrade & Sotomayor (2011, p.83)، ينطوي نموذج تقييم المكافآت العشوائية على مجموعة من العراقيل التي تحد من إمكانية استخدامه: (1) من الصعب الحصول على معطيات دقيقة لتحديد القيمة المتحصل عليها من طرف المؤسسة عند تقلد أحد الأفراد منصب عمل معين في فترة زمنية معطاة، (2) النموذج يهمل أيضا حقيقة أن الأفراد الذين يعملون ضمن جماعة يمكنهم تحقيق قيمة أكبر بالنسبة للمؤسسة مقارنة بالأفراد الذين يعملون بصفة مستقلة عن بعضهم البعض، (3) ارتفاع التكاليف المرتبطة بعمليات التنوُّر باحتمالات انتقال الفرد من وظيفة لأخرى، خاصة على الأساس الفردي، علاوة على أن هذه العمليات تتطلب وقت طويل لإنجازها، وأخيرا (4) إهمال التحليل وفق هذا النموذج لقدرات الأفراد العملية، وذلك راجع إلى ضرورة تحديد احتمال فرصة حصول كل فرد على وظائف مختلفة على طول امتداد الفترة الزمنية n.

3- نموذج Jaggi & Lau وتعديل Mores

حافظ كل من (Jaggi & Lau (1974) على اسهام Flamholtz المتعلق باحتمال تعدد الأدوار خلال المسار المهني، إلا أنهما عملا تجميع الموارد البشرية ضمن مجموعات متجانسة، بإهمال هوية كل فرد معني بالترقية وكذلك مدة مكوثه عند كل رتبة، من أجل تخفيف الصعوبات المرتبطة بتحديد قيمة كل فرد على حدة. اعتمد أيضا المؤلفان على "سلسلة ماركوف" Markov chain لتحديد حركة المجموعات المتجانسة إلى غاية الخروج من المؤسسة كما توضح ذلك مصفوفة الانتقال في الرتب [T] الموالية:

الشكل (11): مصفوفة الانتقال في الرتب

		1	2	3	4	نهاية المدة
T=	1	a ₁₁	a ₁₂	a ₁₃	a ₁₄	
	2	0	a ₂₂	a ₂₃	a ₂₄	
	3	0	0	a ₃₃	a ₃₄	
	4	0	0	0	1	
بداية المدة						

المصدر: (Jaggi & Lau (1974, p.325)

من خلال المصفوفة يمكن القول أن الأفراد المتواجدين ضمن الرتبة 1 عند t₀ قد لا يستفيدون من أية ترقية باحتمال a₁₁، أو يترقون إلى الرتبة 2 باحتمال a₁₂ أو يترقون إلى الرتبة 3 باحتمال a₁₃، أما احتمال تركهم للمؤسسة عند نهاية المدة فيقدر a₁₄ والذي يعبر عن الرتبة 4. بنفس الطريقة يمكننا التعليق على باقي الاحتمالات. تجدر الإشارة إلى أن مجموع الاحتمالات عند كل سطر من مصفوفة الانتقال يكون مساويا لـ 1 والمعبر عن الاحتمال الكلي، وأن عدد الأفراد عند كل رتبة يحدد بضرب حجم العمالة في المؤسسة في قيمة الاحتمال. بناء على مصفوفة الانتقال في الرتب السابقة يمكن حسب (Jaggi & Lau (1974, p.327) تحديد قيمة الأصول البشرية وفق الصيغة الموالية:

$$[TV] = [N] \cdot \sum_{n=1}^{\infty} r^n [T]^n [V]$$

حيث:

[TV]: شعاع عمود الذي يعبر عن قيمة الأصول البشرية؛

[N]: شعاع عمود المعبر عن حجم العمالة في المؤسسة؛

[T]: مصفوفة الانتقال في الرتب؛

[V]: شعاع عمود المعبر عن أجور العمال عند كل صنف؛

n: المدة الزمنية؛

r: معدل الخصم.

إن هذا النموذج تم تعديله من طرف Morse (1975) لاحتوائه على ملحظين: (1) وجود خلل في الصياغة الرياضية؛ فلكي تصبح العبارة السابقة صحيحة يجب أن يتم استبدال الشعاع عمود [N] بشعاع سطر لتكون عملية الضرب بين المصفوفات ممكنة، (2) النموذج يقدم قيم غير متناهية نظرا لكون n يؤول إلى $\infty+$ ، وبالتالي حركة غير محدودة لمصفوفة الانتقال في رتب المؤسسة. لتجاوز هذا الاشكال يحدد Jaggi & Lau (1974) الحد الأقصى بـ $n=40$ الذي يكون بعده التغير في قيمة الأصول البشرية طفيفا جدا (0.1%)، إلا أن Morse (1975) يقترح كبح هذه الحركة نهائيا بحساب متوسط مكوث كل مجموعة متجانسة عند كل رتبة، بتعيين مقلوب الفرق $(I-T)^{-1}$ لتصبح الصيغة السابقة كما يلي:

$$TV = [N^T][I - rT]^{-1}[V]$$

حيث:

TV: القيمة الاقتصادية لمجموع العمال الحاليين؛

[N^T]: شعاع سطر الذي يعبر عن عدد الأفراد عن كل رتبة.

بالرجوع إلى مصفوفة الانتقال [T] السابقة، يمكن إضافة ملحظ آخر إلى الملحظين السابقين، والمتعلق بإهمال هذا النموذج لاحتمال التنزيل في الرتبة (الاتجاه المعاكس للترقية)، دون اتخاذ إجراء الفصل أو التسريح، بسبب المخالفات التي قد تصدر من فرد ما عند تأديته لدور معين، أو نتيجة التراجع عن قرار الترقية المتخذ، لذلك نجد القيمة 0 عند $a_{21}, a_{32}, a_{43}, \dots$ ، إلخ، وهذا ما ينقص من دقة قيمة الأصول البشرية المحسوبة.

4- حدود مقارنة محاسبة الموارد البشرية

على الرغم من اعتناء مقارنة محاسبة الموارد البشرية بأحد أهم أصحاب المصالح ضمن البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية، إلا أنه يبدو من المستحيل تكييفها لتضم الجوانب الاجتماعية الأخرى، أو تلك المرتبطة منها بالبعد البيئي، علاوة على عدم وجود توافق بين المؤلفين في تحديد الآلية التي على أساسها تقيم الأصول البشرية، فليس هناك إطار مرجعي يمكن أن تعتمد عليه جميع

المؤسسات (Gabriel, 2011; Mahajan, 2015 ; Mulfiha S., 2016)، على عكس المحاسبة المالية أين يتم اعتماد خطوط توجيهية واضحة المعالم فيما يتعلق بقياس الموارد المالية والمادية (Mahajan, 2015, p.58).

يمكن الإشارة أيضا إلى أن اعتبار الأفراد كأصول حسب مقارنة محاسبة الموارد البشرية قد يؤدي إلى إهمال الجوانب النفسية والسيكولوجية للأفراد (Mahajan, 2015, p.59)، زيادة على نشوء مفاضلة بين قيمة الأفراد ذوي الكفاءات العالية وقيمة أولئك الذين يتميزون بكفاءة أقل، مما يؤدي إلى الحط من معنوياتهم والتأثير بشكل سلبي على تأدية المهام (Mulfiha S., 2016, p.100)، لذلك تعارض النقابات المهنية اعتماد هذه المقاربة بسبب حالة التمييز والفرقة السابقة (Mahajan, 2015, p.59)، وهذا يتنافى مع مقاربة المسؤولية الاجتماعية المرتكزة على تحسين الأداء والتوفيق بين تطلعات مختلف أصحاب المصالح.

إن معظم النماذج الأكثر دلالة حسب (Flamholtz et al. (2002) تمت صياغتها في الفترة الممتدة من سنة 1971 إلى غاية 1977 ثم تراجعت الأدبيات التي تهتم بهذه المقاربة (-949 pp. 950) فلا يزال المجال واسعا لانجاز الأبحاث الميدانية التي يمكن أن تثبت فرضية إمكانية اعتمادها كأداة لتحسين وتسهيل إدارة الموارد البشرية (Mulfiha S., 2016, p.100). إلى ذلك الحين، تبقى إمكانية تصميم النظم التشريعية لإطار قانوني لمحاسبة الموارد البشرية غير واردة، وبالتالي عدم توافق هذه الأخيرة مع أحد المستويات الرئيسية لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الموارد

يعتبر (Wernerfelt (1984 أول من عمل على تطوير الأسس الأولى للمقاربة المبنية على الموارد بصفة صريحة، من خلال التركيز على المنظور الداخلي للمؤسسة ودراسة العلاقة بين ربحيتها ومواردها، حيث تعبر هذه الأخيرة حسب (Wernerfelt (1984, p. 172 عن "أي شيء يمكن اعتباره كقوة أو ضعف بالنسبة للمؤسسة [...] كالعلاقة التجارية، المعرفة الداخلية بالتكنولوجيا، توظيف الأفراد ذوي المهارات العالية، العقود الجارية، الآلات، الإجراءات الفعالة، رؤوس الأموال... إلخ." على أساس هذا التعريف تم تحديد الموارد بشكل مجمل، لذلك تعتبر إسهامات (Barney (1991 الأبرز ضمن الأوساط الأكاديمية، نظرا لتقدمه إطارا نظريا كامل المعالم لهذه المقاربة وتحديده لأهم المفاهيم الأساسية (Mintzberg et al., 1998, p.277). بداية انتقد (Barney (1991, p.101 فرضيات رواد التوجه الخارجي المرتكز على البيئة الصناعية، خاصة أعمال (Porter (1990، والتي تنص على أن: (1) المؤسسات متطابقة من حيث الموارد التي تتحكم فيها وإستراتيجية المتبعة، و(2) مدة تباين الموارد المستخدمة في تنفيذ مختلف الإستراتيجيات تبقى محدودة، نظرا لكونها قابلة للانتقال بسرعة كبيرة بين المؤسسات (يمكن أن تباع وتشتري)، حيث يؤكد (Barney (1991, p.101 خلاف ذلك، أي أن: (1) الموارد غير متجانسة، و(2) غير قابلة للانتقال بسهولة، واللذان تعبران عن الفرضيتين الرئيسيتين للمقاربة المبنية على الموارد.

تتقسم الموارد¹ حسب (Barney, 1991, p.101) إلى ثلاثة أصناف: (1) موارد رأس المال المادي؛ والتي تضم التكنولوجيا المادية المعتمدة، التجهيزات ومقر المؤسسة، الموقع الجغرافي، والموارد الخام، (2) موارد رأس المال البشري؛ والمتمثلة في التكوين، الخبرة، الذكاء، العلاقات، مدى تعقل المسيرين والأفراد في المؤسسة، و(3) موارد رأس المال التنظيمي؛ والتي تعبر عن هيكله التقارير الرسمية، التخطيط الرسمي وغير الرسمي، الرقابة، تنسيق الأنظمة، ومختلف العلاقات غير الرسمية بين المجموعات داخل المؤسسة، وبين المؤسسة وبيئتها (p.101). لسيت كل الموارد حسب (Barney, 1991) يمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، سوى تلك التي تتميز بأربع خصائص رئيسية، والتي يعبر عنها عادة بالاختصار VRIN².

- أن تكون الموارد ذات قيمة *valuable*، حيث تمكن المؤسسة من تصميم وتنفيذ إستراتيجيتها وتحسن من فعاليتها وكفاءتها، وقدرتها على استغلال الفرص أو تفادي التهديدات ضمن بيئة معينة (Barney, 1991, p. 106)، علاوة على تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة من خلال رفع الرغبة لدى الزبائن في الشراء، أو تخفيض التكاليف، أو كلاهما معا (Barney & Clarc, 2007, p.58).
- أن تكون الموارد نادرة *rare*، أي أنه لا يمكن لجميع المؤسسات حيازتها، أو تكون في شكل توليفة من الموارد ذات القيمة التي تستعمل لتصميم وتنفيذ الإستراتيجية (Barney, 1991, p.106).

- أن تكون غير قابلة للتقليد *imperfectly imitable*. تضم هذه الخاصية ثلاثة عناصر أساسية: (1) الظروف التاريخية الفريدة *unique historical conditions*؛ والتي تعبر عن قدرة المؤسسة على حيازة واستغلال موارد معينة تبعا لموقعها خلال الحيزين الزماني والمكاني (Barney, 1991, p.108). يؤكد (Barney & Clarc, 2007, p. 61) وجود على الأقل طريقتين يمكن من خلالهما تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفق منظور الظروف التاريخية؛ إما عن طريق أخذ زمام المبادرة (المبادر الأول) في استغلال فرصة معينة، أو من خلال تحقيق ميزة تنافسية حالية بناء على تطوير الموارد في الفترات السابقة. (2) الغموض السببي *causal ambiguity*؛ ينشأ هذا الأخير عندما تكون العلاقة بين الموارد المستخدمة من طرف المؤسسة، والتي على أساسها تحقق ميزة تنافسية مستدامة، غير مدروسة أو مدروسة بشكل غير تام من طرف المنافسين، الشيء الذي يصعب من إمكانية تقليد إستراتيجية المؤسسة (Barney, 1991, p.109). حسب (Barney &

¹ خلال التطرق لأعمال Barney يلاحظ أنه استخدم مصطلح الموارد للتعبير عن موارد وكفاءات المؤسسة معا خاصة ضمن مقاله الأصلي (Barney, 1991)، لكنه بعد ذلك فصل بين المصطلحين، لذلك يلاحظ إدراج مصطلح الكفاءات عند الاستشهاد بأعماله اللاحقة على غرار (Barney et al., 2001)، (Barney & Clarc, 2007)، و (Barney & Hesterly, 2015).

² تم تعديل هذا النموذج سنة 1997 من طرف Barney ليصبح عبارة عن VRIO وذلك من خلال دمج عدم القابلية للحلال *non-substitutable (N)* ضمن عنصر عدم القابلية للتقليد (I)، ثم وإضافة عنصر "التنظيم" (O) *organisation* كمتغير إضافي (Whittington et al., 2020, p.122) والذي يعبر حسب (Barney, 2013) عن مدى "تنظيم المؤسسة بالشكل المناسب الذي يسمح لها باستغلال الموارد والكفاءات" (p.138). تجدر الإشارة أيضا إلى أن هذا الأخير يعبر فقط عن مختلف موارد رأس المال التنظيمي المشار إليها سابقا، ضمن المقال الأصلي لهذه المقاربة (Barney, 1991).

(أ) (Clarac, 2007, pp.63-64) يمكن تمييز ثلاث وضعيات من خلالها يفسر هذا الغموض: (أ) عندما تكون الموارد الكفاءات مدمجة بصفة تلقائية في خصائص المؤسسة، كطبيعة العمل الجماعي على مستوى الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، العلاقة مع الزبائن والموردين، (ب) حين لا يستطيع المسيرين تمييز طبيعة الموارد والكفاءات، بصفة مستقلة أو كتوليفة، التي تعمل فعليا على خلق الميزة التنافسية، (ج) في حالة تعقد العلاقة التي تجمع الموارد والكفاءات، كالعلاقة بين الأفراد، الجماعات، والتكنولوجيا. (3) التتعقد الاجتماعي social complexity؛ يشبه نوعا ما الوضعية (ج)، إلا أنه يركز على العلاقات الاجتماعية التي تربط المسيرين، ثقافة المؤسسة وسمعتها، والمهارات التي تميز بعض المدراء مما يسمح لهم بتحقيق نقلات نوعية مهما تغيرت المؤسسات (Barney, 2013, pp.136-137). إن أهمية التتعقد الاجتماعي وعلاقته بأداء المؤسسة تتم دراسته عادة من منظور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (Barney & Hesterly, 2015, p.100).

- أن تكون الموارد غير قابلة للإحلال non-substitutable؛ حسب (Barney, 1991, p.111)، "يمكن لموردين أو توليفتين من الموارد أن يكونا متكافئين من الناحية الإستراتيجية عندما يساهم كل واحد منهما، إذا تم استغلاله، في تنفيذ نفس الإستراتيجية بصفة مستقلة [...] ففي حالة حياة المؤسسة لمورد ليس له مكافئ من الناحية الإستراتيجية سيؤدي ذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة." يشير (Barney & Clarac, 2007) إلى شكلين للإحلال: (1) من خلال محاولة تكوين موارد مشابهة للمؤسسات المنافسة، كتشكيل فريق عمل يعمل على محاكاة نفس إستراتيجية المؤسسة المنافسة (p.66)، الاستعانة بالمؤسسات الاستشارية في ميدان التسويق مثلا عند العجز عن تقليد خبرة تسويقية معينة (Whittington, 2020, p.122)،... إلخ، أو (2) عندما يكون هناك اختلاف تام بين الموارد؛ فقد تكون الرؤيا الواضحة لمؤسستين هي السبب الرئيسي لتحقيق التميز التنافسي، لكن هذا الوضوح قد يكون ناتجا عن التخطيط المحكم للمؤسسة (أ) ونتيجة للشخصية القيادية والكارزمية لمدير المؤسسة (ب) (Barney & Clarac, 2007, p.66).

1- الموارد البشرية والمقاربة المبنية على الموارد

من منظور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، عمد المؤلفون إلى محاولة إسقاط المميزات التي تجعل مورد معين قادرا على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على مجمع رأس المال البشري human capital pool للمؤسسة (Wright et al., 1994)، والذي يعبر "عن مخزون مهارات الأفراد الذي تحوزه المؤسسة عند نقطة زمنية معينة" (Wright et al., 2001, p.705) أو ممارسات إدارة الموارد البشرية (Becker & Gerhart, 1996 ; Lado & Wilson, 1994). - بناء على خاصية كون الموارد ذات قيمة، يسهر مسيرو الموارد البشرية على خفض التكاليف المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية (Barney & Clarac, 2007, p.122)، من خلال التحكم في التكاليف المتعلقة بالتوظيف، التكوين، الأجور، الرعاية والصحة،... إلخ، مع مراعاة تطلعات الأفراد، الشيء الذي يعمل على تحقيق أسعار تنافسية بالنسبة للمؤسسة. في المقابل، يشير Barney

(2007, p.123) & Clarc أيضا إلى ضرورة الاعتناء بالجوانب النفسية، من خلال ربط التعويضات التي يحصل المسيرون بمستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد ومدى تحقق الأهداف المسطرة، نظرا لكون رضا الزبائن من رضا الأفراد، مما يؤدي إلى مبادرتهم بأقصى طاقة ممكنة في سيورة خلق القيمة.

- انطلاقا من ندرة الموارد، تعتبر الموارد البشرية التي تتميز بمؤهلات عالية فريدة من نوعها، وبالتالي فإن المؤسسات التي يكون فيها متوسط مستوى المؤهلات المعرفية cognitive abilities [تحصيل المعارف، التحكم في المعلومات، القدرة على الإستنتاج،...إلخ] للأفراد يفوق مايقابله لدى المؤسسات المنافسة، سيرفع من قيمة رأس مالها البشري، وتكون مستويات الأداء فيها عالية مقارنة بالمستويات المرجعية (Wright et al., 1994, p.309). في حالة تساوي الخصائص التي تميز الأفراد، سيؤدي ذلك إلى تكافؤ تنافسية المؤسسات، لذلك يجب على مسيري الموارد البشرية في هذه الحالة إيجاد الآليات المناسبة لتطوير واستغلال الخصائص النادرة لهؤلاء الأفراد في سبيل تحقيق ميزة تنافسية (Barney & Clarc, 2007, p.125).

- تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد حسب (Wright et al. (1994, pp.309-311 من خلال: (1) دمج ثقافة المؤسسة ومعايير العمل المعتمدة من أجل خلق أثر التعاضض والتشارك في العمل لدى الأفراد، بما يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، والذي يجعله فريدا من حيث السياق التاريخي، (2) التوافق الخاص لفرق الإنتاج مع الموارد المادية الأخرى، الشيء يعمل على زيادة الغموض السببي واستحالة تمييز مصدر التميز التنافسي، و(3) العلاقات البينية المميزة، خاصة بين الأفراد الذين يحوزون أهمية أكبر داخل المؤسسة، مندبو المبيعات، الأفراد على المستوى التشغيلي والمرتبون مباشرة بسيورة الإنتاج،...إلخ، والتي ترفع من مستويات التعقد الاجتماعي. يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية، بناء على العناصر الثلاثة السابقة، أن تكون هي الأخرى موردا غير قابل للتقليد؛ لصعوبة إمكانية الحصول على هذه الممارسات نظرا لتطورها عبر الزمن (Allen & Wright, 2007, pp.98-99)، علاوة على التعقد والغموض الذي يميز التفاعلات التي تنشأ بينها (Becker & Gerhart, 1996, p.782)، فنظام تسير للموارد البشرية قادر على تسهيل تطوير واستغلال الكفاءات (الإبداع، روح المقاومة، المبادرة، العلاقات مع أصحاب المصالح،...إلخ)، من المرجح أن يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة بنظام يهمل ولا يستغل هذه الموارد (Lado & Wilson, 1994, p.217).

- تكون الموارد البشرية غير قابلة للإحلال عندما ينعدم مورد آخر يمكنه تحقيق نفس الميزة التنافسية التي تحققها هذه الأخيرة، فعندما تكون مؤسسة (أ) تحقق ميزة تنافسية عن طريق مواردها البشرية بسبب مؤهلاتهم العالية، وتعمل مؤسسة أخرى (ب) على تطوير تكنولوجيا معينة بإنتاجية أكبر لا تمتلكها المؤسسة (أ) سيؤدي ذلك إلى فقدان هذه الأخيرة لميزتها التنافسية، إلا إذا استطاعت شراء تكنولوجيا مكافئة، ففي هذه الحالة فقط تسترجع ميزتها التنافسية السابقة. إذا الموارد التي يمكن أن

تحل مكان الموارد البشرية المؤهلة، هي تلك التي تكون في نفس الوقت؛ ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للإحلال (Wright et al., 1994, p.312).

2- حدود المقاربة المبنية على الموارد

وجهت للمقاربة المبنية على الموارد العديد من الانتقادات خاصة ضمن مقال لكل من Priem & Butler (2001)، حيث قدم المؤلفان دراسة نقدية للمفاهيم الأساسية التي تم إدراجها من طرف رواد هذه المقاربة، خصة أعمال Wernerfelt (1984) و Barney (1991).

يشير (Priem & Butler, 2001, p.29) إلى أن المقاربة المبنية على الموارد تصرح بأن تحقيق الميزة التنافسية مصدره طبيعة الموارد التي تحوزها المؤسسة، لكنها تقر بصفة ضمنية بأن المصدر الحقيقي هو الطلب. فلكي تكون الموارد ذات قيمة حسب Barney (1991) يجب أن تكون قادرة على استغلال الفرص واجتباب التهديدات ضمن بيئة المؤسسة، وبالتالي فإن هذه البيئة هي التي تحدد قيمة الموارد، فعند تغير البيئة التنافسية سيؤدي ذلك حتما إلى تغيير هذه القيمة.

بناء على الانتقاد السابق، يشير (Paauwe & Boselie, 2003) إلى أن المقاربة المبنية على الموارد غير ملائمة عند دراسة الظروف التي على أساسها يمكن لموارد المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة (p.58)، خاصة وأن القرارات المرتبطة بموارد وكفاءات المؤسسة تتم ضمن سياق يتميز، حسب (Amit & Schoemaker, 1993, p.33)، بـ(1) الصراعات التنظيمية؛ بين متخذي هذه القرارات والأطراف المؤثرة، (2) اللايقين؛ فيما يتعلق بسلوك المنافسين، تفضيلات الزبائن، الظروف الاقتصادية، الصناعة، التنظيمات، والبيئة التكنولوجية والاجتماعية، علاوة على (3) التعتد؛ الناتج عن التفاعلات بين مختلف العناصر المكونة لبيئة المؤسسة، لذلك حاولت (Oliver, 1997) دمج المقاربة المبنية على الموارد مع المنظور التأسيسي، حيث تحقق الميزة التنافسية المستدامة حسب هذه الأخيرة من خلال معالجة ثلاث ركائز أساسية للمقاربة المبنية على الموارد: (1) خيارات المسيرين؛ بربط الرشادة الاقتصادية بالرشادة المعيارية، (2) اختيار الموارد؛ بضم العوامل الإستراتيجية إلى العوامل التأسيسية، و(3) عدم تجانس المؤسسات؛ بكبح عدم مثالية الأسواق عن طريق ضغوط التماثل التأسيسية. يلاحظ من خلال الطرح السابق، عدم إمكانية اعتماد المقاربة المبنية على الموارد في تحليل إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، نظرا لإغفالها الجوانب المرتبطة ببيئة المؤسسة، خاصة الاجتماعية منها، فضلا عن اعتمادها لقم التداخل الحاصل بين إدارة الموارد البشرية ومختلف الإستراتيجيات ضمن هذا التوجه.

يوجه (Priem & Butler, 2001) انتقادات أخرى لهذه المقاربة. فلا يمكن التحقق مثلا من صحة العلاقة التي تربط الموارد بالميزة التنافسية، وهذا راجع إلى أن كلا المتغيرين معرف على أساس القيمة والندرة، فالمؤسسة تحقق ميزة تنافسية مستدامة حسب Barney (1991) "عندما تنفذ إستراتيجية خلق القيمة بالصيغة التي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المحتملين تنفيذها في آن واحد، ولا يمكنهم أيضا تقليد الميزات التي تنشأ عن هذه الأخيرة" (p.102)، فكل من Priem & Butler

(2001, p.28) يؤكدان على ضرورة أن تصاغ المدخلات [الموارد] والمخرجات [الميزة التنافسية المستدامة] بصفة مستقلة حتى نتحصل على صيغة تركيبية synthetic قابلة للاختبار، في حين صيغة (1991) Barney تعتبر ذات طابع تحليلي فقط، علاوة على أن العلاقة التي تربط هذين المتغيرين غير واضحة، وهذا راجع في الأساس لعامل "الغموض السببي" الذي يعبر حسب Priem (2001) & Butler عن "الصندوق الأسود Black Box لهذه المقاربة نظرا لكون العلاقة السببية التي تنشأ بين الآليات والاجراءات والميزة التنافسية غير مدركة حتى من طرف مسيري المؤسسات، الشيء الذي يحد من إمكانية إصدار إطلاقات عامة" (p.35).

المطلب الثالث: مقارنة الممارسات الأفضل

إن مقارنة الممارسات الأفضل، والتي يطلق عليها بعض المؤلفين تسمية "المقاربة الشمولية" universalist approach أو "مقاربة الطريقة الأمثل" one best way approach (Ehnert, 2009, p.103)، تعتبر نتيجة للتوجه الذي نادى به بعض مؤسسي علم التسيير على غرار Taylor, Bernard, Mayo, و Mouton & Black والذي يبحث عن إمكانية تحديد مبادئ تسييرية مشتركة تكون قابلة للتطبيق بصفة شاملة (Brewster, 2006, p.69). في حقل إدارة الموارد البشرية، تفترض هذه المقاربة وجود علاقة خطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة (Paauwe, 2004, p.53)، فبمجرد تبني المؤسسة لتوليفة الممارسات الأفضل، سيؤدي ذلك لا محالة إلى تحقيق مستويات أداء تفوق مثيلتها لدى المؤسسات المنافسة (Armstrong, 2006, p.53) مهما تغيرت الوضعيات التي تواجهها هذه الأخيرة (Armstrong, 2013, p.55). عندما يتم تجميع واستخدام هذه الممارسات جنبا إلى جنب، سيؤدي ذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (Pfeffer, 1995, p.67).

1- الممرسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية ومخرجات المؤسسة

هناك تشابه إلى حد كبير في تحديد ماهية الممرسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية، مع إختلاف نسبي في المخرجات التي يتم عادة ربط تأثير هذه الأخيرة بمستوياتها ضمن القطاعات الصناعية المختلفة. إن الدراسات الإحصائية لمنصف تسعينيات القرن الماضي، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، شغلت حيزا واسعا في تحديد تشكيلة الممرسات التي تعتبر أكثر تأثيرا من غيرها مقارنة بالممارسات ذات الطابع الكلاسيكي المعروفة، حيث تمثل هذه الفترة ذروة الدراسات الأكاديمية ضمن مقارنة الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية.

تعتبر دراسة (1994) Arthur إحدى أهم الاسهامات ضمن هذه المقاربة، حيث عمل تحليل العلاقة التي تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بكل من دوران العمالة والأداء الصناعي على مستوى 30 مصنع مصغر للحديد والصلب، والتي يطلق عليها تسمية "نظام إدارة الموارد البشرية المبادرة" commitment human resource system، حيث تضم (10) ممارسات أساسية تميزها عن الأنظمة ذات الطابع الرقابي التي تسعى إلى الضغط على التكاليف كهدف أساسي. دراسة

Huslied (1995) تصب أيضا في نفس السياق، إلا أنها اعتنت بالعلاقة التي تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بكل من دوران العمالة، الإنتاجية، والأداء المالي، على مستوى 968 مؤسسة، لذلك تعتبر هذه الدراسة الأكثر دلالة ضمن الأوساط الأكاديمية نظرا لاتساع العينة المختبرة. يحدد Huselid (1995) ثلاثة عشر (13) ممارسة، والتي تعبر عن مجال "ممارسات العمل ذات الأداء العالي" High Performance Work Practices المعدة من طرف وزارة العمل الأمريكية U.S. Department of Labor سنة 1993 (p.645)، عند تبنيها سيؤدي ذلك إلى رفع أداء المؤسسة وفق المتغيرات الثلاثة السابقة. أشار كل من (Ichniowski et al (1997) أيضا إلى ثمانية (8) ممارسات إبداعية لإدارة الموارد البشرية innovative HRM practices، تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق مستويات إنتاجية عالية، عند دراستهم لخطوط إنتاج الحديد (38 خط متجانس) ضمن 17 مؤسسة. بعد استجواب عدد معتبر من العمال، انطلقا واقعهم العملي ومدى إمكانية قبولهم لآليات عمل جديدة، استتب (1999) Guest أيضا قائمة بإثني عشر (12) ممارسة، على أساسها تكون مباراة الأفراد في المؤسسة عند طاقتها القصوى.

بعيدا عن نوعا ما عن الدراسات الإحصائية السابقة، قدم (Pfeffer (1995) عند دراسته للخمس مؤسسات¹ الأعلى أداء في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة من 1972 إلى غاية 1992، ثلاثة عشر (13) ممارسة لإدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر حسب هذا الأخير غير قابلة للتقليد، كتوجه قريب من طرح المقاربة المبنية على الموارد خاصة أعمال (Becker & Gerhart, 1994 ; Lado & Wilson, 1996). يعبر الجدول الموالي عن مختلف توليفات الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية مرتبة وفق الدراسات المذكورة أعلاه.

2- حدود مقارنة الممارسات الأفضل

في مقال لهما ضمن The Academy of Management Journal، أشار كل من Delery (1996, p.825) & Doty إلى أن "الدراسات الإحصائية [بما فيها الدراسات السابقة] تعرض تأييدا ودعمًا كبيرين لصالح مقارنة الممارسات الأفضل"، من منظور إدارة الموارد البشرية، إلا أن هذه الدراسات قد تسجل عليها، حسب (Purcell (1999)، بعض الملاحظ. أولاً؛ تسيير هذه الدراسات يتم عادة عن طريق البريد دون اعتماد مقابلات مباشرة مع المستجوبين من أجل الحصول على أكبر كم من المعطيات، للتمكن من تعميم النتائج، خلال مدة زمنية قصيرة (p.28)، ثانياً؛ الرد على الاستبيانات عادة ما يكون من طرف واحد فقط، مسيرو إدارة الموارد البشرية مثلا، لكنه يجيب عن

¹ يتعلق الأمر بكل من Plenum Publishing (بعائد 15.689%)، Circuit City (16.410%)، Tyson Foods، Wal-Mart (18.118%)، Southwest Airlines (19.807%)، (21.775%)، حسب (Pfeffer (1995, p.55). إن اختيار هذه المؤسسات الخمس يرجع لكون هذه الأخيرة تنشط في قطاعات (البيع بالتجزئة، النقل الجوي، النشر والتوزيع، الإطعام والتغذية) تتميز بتنافسية عالية، خسائر كبيرة، إفلاس الكثير من الشركات، غياب حواجز تحول دون دخول منافسين جدد للسوق، قلة احتكار التكنولوجيا، ووجود العديد من المنتجات البديلة.

الجدول (6): توليفات الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية

Arthur (1992, 1994)	U.S. Department of Labor (1993) and Huselid (1995)	Ichniowski et al (1997)	Guest (1999) and Armstrong's (2013) summary	Pfeffer (1995)
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد واضح للمهام وعلى نطاق واسع؛ - مستويات مرتفعة لمشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار؛ - معالجة النزاعات العمالية تتم وفق إجراءات رسمية (غياب النقابات العمالية)؛ - الإطلاع المنتظم للأفراد على المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتجاري؛ - برامج مكثفة لتكوين الأفراد؛ - معدلات مرتفعة للأفراد ذوي الكفاءات العالية؛ - مستويات مرتفعة نسبياً للأجور؛ - امتلاك الأفراد لحصص من أسهم المؤسسة؛ - تشكيلة حوافز متنوعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إجراءات واضحة ومفهومة فيما يتعلق بالتوظيف، الاختيار، واختبار المرشحين؛ - توصيف الوظائف يتم بشكل رسمي ومرن؛ - إدراج برامج تكوينية بصفة رسمية، واعتماد اللقاءات الجماعية عندما يتعلق الأمر بتطوير المهارات المرتبطة بضرورة الاتصال والجوانب الاجتماعية؛ - لامركزية اتخاذ القرار ومشاركة الأفراد ضمن جماعات فيما يتعلق بالجوانب التنفيذية؛ - التنقل بين الأدوار والمهام؛ - رسمية الآليات المعتمدة للولوج إلى مصادر المعلومات؛ - تعزيز الأمن الوظيفي؛ - قرارات الترقية تتم على أساس الاستحقاق؛ - الارتباط المتين بين تقييم الأداء ونظام التعويضات المعتمد؛ - الارتباط المباشر للأجور بأداء الأفراد عوض التركيز اتفاقيات العمل الجماعية؛ - اعتماد الحوافز المرتبطة بأرباح المؤسسة؛ - مستوى جيد لكل من ظروف العمل والرفاه داخل المؤسسة؛ - مستوى مرتفع لنسبة الأفراد المستقيدين من الإجراءات المتعلقة بإعداد التطلعات ونظام حل النزاعات. 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد فحص دقيق حال توظيف واختيار المرشحين لوظيفة معينة؛ - مشاركة واسعة للأفراد ضمن فرق عمل رسمية أو غير رسمية لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة؛ - تعزيز الأمن الوظيفي على المدى الطويل؛ - إمكانية تنقل الأفراد بين الوظائف والمهام المختلفة؛ - برامج تكوينية تمس جميع الأفراد؛ - إمكانية حصول الأفراد وممثلهم على المعلومات المرتبطة بالأداء المالي للمؤسسة؛ - لقاءات منتظمة مع الأفراد أو ممثلهم لمناقشة المشكل المرتبطة بالأداء والجودة؛ - ارتفاع مستوى النشاط النقابي وانخفاض معدل التطلعات. 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد آليات اختيار واختبار دقيقة لتحديد الأفراد الذين يمكنهم تقديم قيمة مضافة للمؤسسة؛ - توصيف الوظائف يتم بشكل مرن ومتنوع، بحيث يتوافق مع تطلعات الأفراد واقتراحاتهم، لضمان مبادرة الأفراد واستغلالهم التام للمعارف والمهارات؛ - إتاحة فرص تدريب وتطوير فعالة للأفراد؛ - تمكين الأفراد من الحصول على المعلومات المرتبطة بأداء المؤسسة والمشاكل التي تواجهها؛ - الاعتماد على التوظيف الداخلي حال شغور المناصب؛ - مشاركة الأفراد في صناعة القرار؛ - ربط الأجر بأداء الأفراد؛ - توزيع جزء من الأرباح على الأفراد أو إمكانية حيازتهم لجزء من أسهم المؤسسة؛ - منح فرصة للأفراد للتعبير عن تطلعاتهم والاعتبارات المرتبطة بتطلعاتهم؛ - وضع نظام لمعالجة الاعتداءات والمضايقات التي قد يتعرض لها الأفراد، مع إنجاز استطلاعات دورية؛ - تعزيز الأمن الوظيفي؛ - وضع سياسات لمعالجة وضعية عمل الأفراد على المستوى الفردي 	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الأفراد يتم على أساس الشخص المناسب في المكان المناسب؛ - الأمن الوظيفي؛ من خلال عرض عقود عمل رسمية مقابل تخفيض عدد رتب العمل والعدول عن الإضرابات؛ - أجر مرتفع نسبياً؛ - حوافز متنوعة؛ - حيازة حصص من أسهم الشركة؛ - إمكانية حصول الأفراد على المعلومات؛ - اللامركزية والتمكين؛ - تعزيز فرق العمل، مما يؤدي إلى تخفيض المستويات السلمية؛ - التكوين والتطوير؛ - تكوين متعدد المهارات وإمكانية التنقل بين الأدوار والمهام؛ - التقارب الرمزي بين المسيرين والمرؤوسين؛ - تقليل التفاوت الأجرى؛ - الترقية العمودية والأفقية؛

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع المدرجة ضمن السطر الأول من الجدول

جميع المتغيرات المرتبطة بأداء المؤسسة، علاوة تقديمه إجابات عادة ما تتناسب مع تصميم الاستبيان وعدم البحث بشكل جدي ضمن الخصائص التي تميز المؤسسة فعليا (p.28)، وحتى طبيعة صياغة الأسئلة تتميز بالذاتية من أجل جعل النتائج أكثر دلالة (Paauwe, 2004, p.253) وحتى تكون متوافقة مع آلية الاختبار (Sparrow et al., 2004, p.29)، ثالثا؛ تجاهل هذه الدرسات للمتغيرات صعبة القياس، مما يؤدي إلى الحصول على نتائج ذات طبيعة خامة؛ فتأثير الممارسات على المخرجات يفترض أنها تؤثر ابتداء بصفة إيجابية في همزة الوصل بين هذين المتغيرين، والمتمثلة في المجهودات المبدولة، المعنويات، التعاضض والمشاركة، المواقف وسلوكيات الأفراد، لكن هذه العناصر لا يتم تحليلها ولا دراستها (Purcell, 1999, p.29)، حيث تشبه تقريبا كل من الغموض السببي والتعقد الاجتماعي عند (Braney, 1991). يشير (Purcell 1999) أيضا إلى إمكانية نشوء أثر Hawthorne؛ أي أن الأداء العالي للمؤسسة قد يكون ناتجا عن اعتماد موارد أخرى [تحسين الجوانب التقنية] في نفس الوقت على غرار الموارد البشرية (p.30).

على الرغم من وجود توافق بين المؤلفين حول عدد معتبر من ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا أنه ليس هناك إجماع حول ماهية هذه الممارسات، ففي بعض الأحيان قد تكون حتى متناقضة (Torrington et al., 2017, p.71)، كغياب النقابات العمالية عند (Arthur 1994)، وارتفاع مستوى النشاط النقابي عند (Ichniowski et al 1997)، أو عدم تبني البعض منها (التقارب المعنوي بين المسيرين والمرؤوسين والتكوين المتعدد المهارات)، كما أشار إلى ذلك Paauwe (2004)، عند دراسته لمدى اعتماد المؤسسات الهلندية للممارسات المقترحة من طرف Pfeffer (p.64)، علاوة على ظهور ممارسات أخرى بتغير بيئة المؤسسة، فإضافة إلى المقابلات، المهارات التقنية، الخبرة، والمهنية، التي تعبر عن أهم العناصر المعتمدة في عملية التوظيف في البلدان الانجلوساكسونية، التوصيات الشخصية تعتبر عملا مهما عند البحث عن موظفين جدد في المكسيك، كذلك بالنسبة لاختبارات تحليل خط اليد graphology test في فرنسا، وهذا ما يلاحظ أيضا بالنسبة للمؤسسات الصينية التي تعتمد معيار الأقدمية في تحديد التعويضات مقارنة بالمؤسسات اليابانية التي تبتعد نوعا ما عن هذا الأخير (Von Glinow et al., 2005).

إن إهمال هذه المقاربة لتأثير بيئة المؤسسة والسياق الاجتماعي الذي تنشط ضمنه هذه الأخيرة، مثلها في ذلك مثل المقاربة المبنية على الموارد، يحد من إمكانية تبنيها عند تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، خاصة من المنظور الاستباقي ذي الطابع الابداعي والذي على أساسه تحقق الميزة التنافسية، لذلك يؤكد Purcell (1999) على أن هناك تعارض في في طرح مقاربة الممارسات الأفضل، "ككيف يمكن لمجموعة من الممارسات أن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد [تحقق ميزة تنافسية] طالما أنها تتفد بنفس الطريقة ضمن مختلف المؤسسات" (p.26)، في تلميح منه إلى أن أختلاف الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة سيؤدي حتما إلى اختلاف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يؤيده Colbert (2004, p.344) باعتباره لهذه

المقارنة أنها تبحث فقط في الممارسات الشمولية ذات التأثير الإيجابي، لكنها لا تعنى بصفة كبيرة بإدارة الموارد البشرية على المستوى الإستراتيجي، علاوة على تأكيد (1997) Becker et al على "ضرورة أن تصمم الممارسات الأفضل حسب الخصائص التي تميز كل مؤسسة على حدة باختلاف الوضعيات التي تواجهها لتحقيق أفضل النتائج" (p.41)، في إشارة منهم لأهمية السياق، وبالتالي ضرورة الانتقال من التحليل الشمولي إلى التحليل على أساس مقارنة التوافق الأفضل نظرا لاختلاف وتعدد المشاكل التي تواجهها المؤسسة (Becker & Gerhart, 1996, p.794).

المبحث الرابع: مقارنة التوافق الأفضل

على عكس مقارنة محاسبة الموارد البشرية التي يتركز دورها على الجانب الأداتي المتعلق بتقييم الأصول البشرية، والتركيز البعد الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية ضمن المقارنة المبنية على الموارد والتأكيد على الممارسات الشمولية ضمن مقارنة الممارسات الأفضل مع إهمال كل منهما للعلاقة الحتمية بين المؤسسة وبيئتها، تقدم مقارنة التوافق الأفضل¹ إطارا مفاهيميا لمدى تأثير العناصر المكونة لهذه البيئة على خيارات المؤسسة بما في ذلك تلك المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية. إن هذه المقارنة حسب (Colbert 2004) تتجاوز العلاقة السببية ضمن تحليل مقارنة الممارسات الأفضل، حيث تسمح بتسليط الضوء على التفاعلات مع مختلف المتغيرات الموقفية، في غالب الأحيان الإستراتيجية المتنبئة من طرف المؤسسة (p.344). إن التوافق انطلاقا من هذا المنظور يعبر، حسب (Nadler & Tushman 1977, p.93)، عن "الدرجة التي تكون عندها احتياجات، مطالب، أهداف، غايات، وهياكل عنصر معين، متناسقة مع احتياجات، مطالب، أهداف، غايات، وهياكل عنصر آخر"، لذلك تقتض هذه المقارنة وجود توافق مثالي بين سياسات [أو وظائف] إدارة الموارد البشرية والخصائص التنظيمية للمؤسسة والمميزات السياقية (Storey et al, 2019, pp.11-12)، وتحاول فهم الاختلافات البنائية والمضامين التي تميز هذه الوظائف عند تغير السياقات، وماهية خلفية هذه الفروقات (Sparrow et al, 2005, p.30).

¹ تختلف التسمية المعتمدة من طرف المؤلفين للتعبير عن هذه المقارنة؛ فالبعض يستعمل مصطلح "التوافق الأفضل" best fit أو "التوافق" fit بصفة مختصرة (Purcell, 2004 ; Baird & Meshoulam, 1988 ; Armstrong, 2006 ; Wright & Snell, 1998 ; Torrington, 2017 ; 1999)، وهو الأكثر شيوعا وتبنيًا، والبعض يعتمد مصطلح "المواءمة الإستراتيجية" matching strategy (Lengnick-Hall & Legge, 1995 ; Hendry & Pettigrew, 1986 ; 1988)، والبعض الآخر يشير إلى عبارات أكثر شمولًا للتعبير عن هذه الأخيرة "كالمقارنة الموقفية" contingency approach (Torrington, 2017 ; Guest, 1997 ; Colbert, 2004)، علاوة أن المؤلفين في حقل التسيير الإستراتيجي بصفة عامة، قد يستخدمون المصطلحات السابقة أو جزءا منها لشرح بعضها البعض؛ فقد نقسر المقارنة الموقفية بصطلح المواءمة، ومقارنة التوافق الإستراتيجي بالتفاعلات الحاصلة مع العوامل الموقفية، وقد تستخدم مصطلحات أخرى قريبة المعنى؛ كالأصطاف alignment (Wright & Snell, 2007)، الارتبط linking (Schuler & Jackson, 1987)، التكامل أو الدمج integration (Legge, 1995)، إلخ.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية والعوامل الموقفية

إن إدارة الموارد البشرية هي أحد مكونات المؤسسة، وبالتالي فإن العوامل الموقفية التي تؤثر في المؤسسة باعتبارها ككيان، تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الشق الاجتماعي المرتبط بتسيير الأفراد، لذلك فالمسيرون، حسب (Boxall & Purcell (2011, p.68)، مطالبون بصقل إدارة الموارد البشرية خاصتهم حسب سياق النشاط، فالمؤسسات تكون مستويات الأداء فيها متدنية وقد تخرج من السوق في حالة عدم قدرتها على التكيف مع بيئتها وفشلها في دمج مختلف الجوانب المرتبطة بالأعمال بصفة فعالة. هناك العديد من العوامل الموقفية التي تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية، لذلك يجب على المديرين الأخذ بعين الاعتبار جميع المعطيات المرتبطة بالسياق، سواء الداخلية أو الخارجية، الحالية أو المتوقعة، لتحديد التحديات التي يجب مواجهتها وتكييف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أساسها، وبالتالي فإن تبني مقاربة موقفية حسب (Peretti (2013, p.2) يفرض نفسه كخيار وحيد.

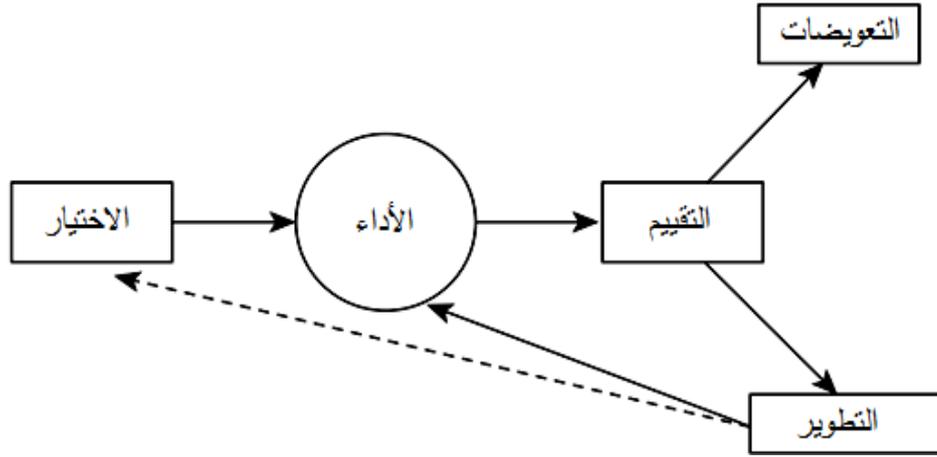
1- الإطار النظري لتحليل تأثير العوامل الموقفية

هناك العديد من الأطر النظرية التي على أساسها تحلل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والعوامل الموقفية، إلا أنه توجد، حسب (Holberche (2009)، مقاربتان أساسيتان: المقاربة الصلبة لإدارة الموارد البشرية Hard HRM المبنية على "تحديد وتقييم الطريقة الأفضل لإدارة الأفراد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، في ظل خصائص السياق الذي تعمله ضمنه هذه الأخيرة" (p.13)، والمقاربة المرنة لإدارة الموارد البشرية Soft HRM والتي "تهدف إلى إثارة المواقف من خلال خلق روابط سيكلولوجية بين أهداف المؤسسة وأهداف هؤلاء الأفراد" (p.13).

يمكن التعبير عن التوجه الأول حسب (Holbeche (2009) من خلال ما يعرف بنموذج Michigan. تم تطوير هذا الأخير من طرف (Fombrun et al (1984) في سبيل معالجة المشاكل المرتبطة بتراجع الإنتاجية والابتكار في الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف ثمانينات القرن الماضي. يتعامل هذا النموذج مع أربع قطاعات [عوامل موقفية] ذات بعد خارجي (pp.4,10): (1) القطاع الاقتصادي؛ كالتضخم، البطالة، تراجع النمو، وتيرة اقتصاد الخدمات، تكاليف عوامل الإنتاج،... إلخ، (2) القطاع التكنولوجي؛ التقنيات المعتمدة في إنتاج السلع والخدمات، الأتمتة،... إلخ، (3) القطاع الاجتماعي والثقافي؛ التغيرات التي تمس قيم المجتمع، العوامل الديموغرافية، المستوى التعليمي،... إلخ، و(4) القطاع السياسي؛ المشاركة في اتخاذ القرار، الجماعات السياسية،... إلخ. تؤثر العوامل السابقة في التفاعلات التي تحدث بين كل من إدارة الموارد البشرية، مهمة وإستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي، والذي يضم حسب (Fombrun et al (1984) مختلف المهام والأدوار، وكذلك الجوانب المرتبطة بالمحاسبة وتدفق المعلومات (p.34). الأداء المطلوب في ظل العوامل الموقفية السابقة يحقق من خلال التوفيق بين الخيار الإستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة بالنظر لمتغيرات البيئة الخارجية (استغلال الفرص وتجنب التهديدات)، الطريقة

التي على أساسها تهيكّل بصفة رسمية، ومختلف التفاعلات التي تحدث بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية كما يوضح ذلك الشكل (11)، والذي يعبر حسب (Fombrun et al (1984) عن "حلقة الموارد البشرية" human ressource cycle. خلال هذه الحلقة، يتم اختيار الأفراد القادرين على تأدية المهام المحددة على أساس الهيكلية، تقييم أدائهم لتسهيل التوزيع العادل للتعويضات، تحفيزهم من خلال ربط نظام التعويضات بمستويات الأداء العالية، وتطوير مهاراتهم لتحسين قدراتهم على إنجاز المهام الحالية وتحضيرهم للعمل ضمن وضعيات مستقبلية (p.41).

الشكل رقم (12): حلقة الموارد البشرية



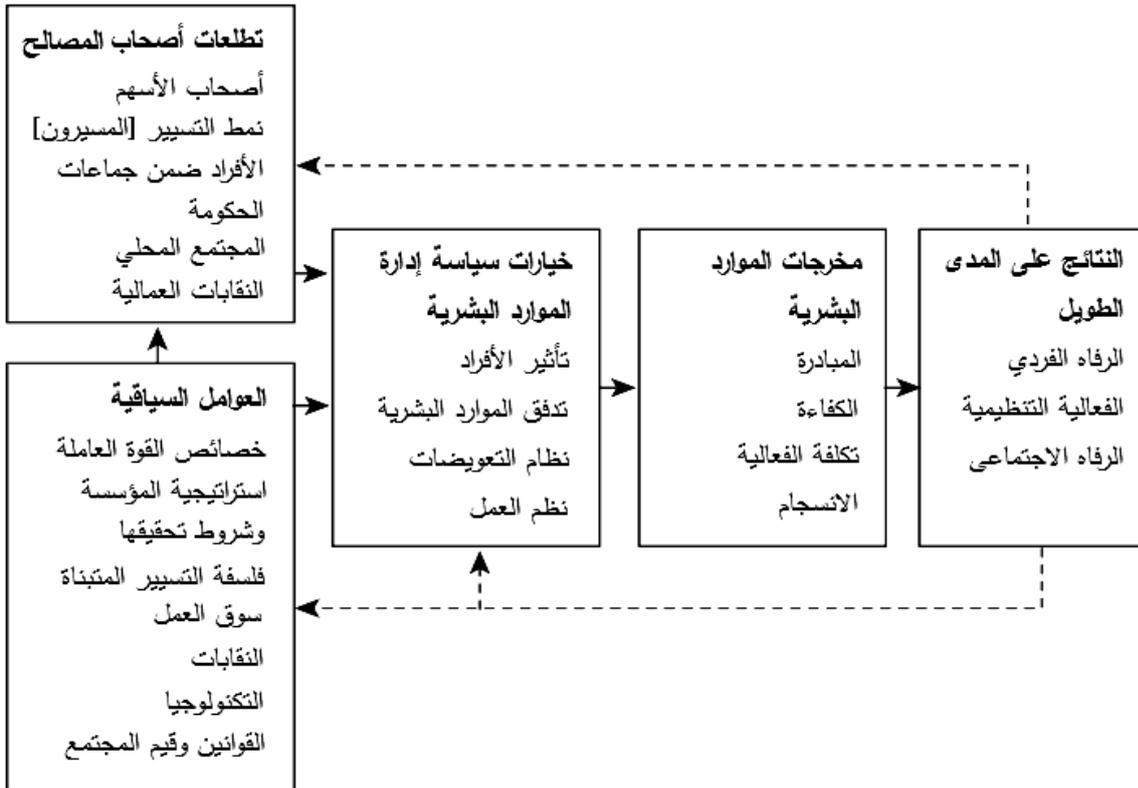
المصدر: (Fombrun et al (1984, p.41)

على أساس التوجه الثاني والمقابل لهذه المقاربة، يندرج نموذج Harvard والمعد من طرف (Beer et al (1985). هذا النموذج يعتبر أكثر مرونة من سابقه نظرا لعدم تركيزه فقط على التوافق مع إستراتيجية المؤسسة ذات البعد المالي، حيث تتفاعل إدارة الموارد البشرية ضمن هذا الأخير مع نوعين من العوامل؛ تطلعات أصحاب المصالح من جهة والعوامل الظرفية من جهة أخرى، حيث يتأثر كل منهما بالآخر، وفق تحليل شبيه إلى حد كبير بنظرية أصحاب المصالح (Freeman, 1984)، والتفاعلات ضمن منطق المدرسة التأسيسية الحديثة (Meyer & Rowan ; 1977 ; Powell & DiMaggio, 1983)، فالإضرابات والاحتجاجات التي تصدر من الأفراد نتيجة سوء المعاملة أو المرتبطة منها بالسلامة قد تؤدي إلى إصدار تشريعات جديدة لتأطير واحتواء هذه الاختلالات، وهكذا أيضا في حالة تراجع العوائد المالية لمصالح المساهمين، الذي سيؤثر على قرارات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالأجور، التكوين،... إلخ، وهكذا (Beer et al, 1985, p.18).

على أساس الطرح السابق يتم التكيف مع مختلف مكونات المتغيرين السابقين من خلال خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية [عن طريق وظائفها]، والتي تولد أربع مخرجات أساسية (Beer et al, 1985, p.20): (1) المبادرة commitment؛ والتي لا تنعكس فقط في الولاء والمستويات المرتفعة للأداء، بل تمس أيضا كل من الثقة بالنفس، الالتزام، وشخصية الفرد، (2) الكفاءة competence؛ المدى الذي من خلاله تستطيع إدارة الموارد البشرية استقطاب، حفظ، وتزويد الأفراد بالمهارات التي

تحتاجها المؤسسة وكذلك المجتمع، (4) تكلفة الفعالية *cost effectiveness* المرتبطة بتنفيذ سياسية معينة من حيث الأجور، دوران العمالة، التغيب، الإضرابات،... إلخ، والتي قد تتحملها المؤسسة، الأفراد، والمجتمع ككل، و(3) الانسجام *congruence*؛ والذي يعبر عن مستوى التناغم الذي تولده سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بين نمط التسيير المعتمد والأفراد، المؤسسة والمجتمع، الأفراد وعائلاتهم، وكذلك الخاصة بالفرد بحد ذاته. في حالة غياب الحد الأدنى من هذا التناغم، سيؤدي ذلك إلى تضییع الجهود المبذولة، الوقت، والأموال، تراجع مستويات الثقة، وكذلك زيادة المشاكل المرتبطة بالتوتر والجوانب النفسية بصفة عامة. في الأخير إن تمازج المخرجات الأربعة السابقة سيؤدي إلى تحقيق مختلف تطلعات أصحاب المصالح الذين تتفاعل معهم المؤسسة من منظور طويل المدى. يعبر Beer et al. (1985) عن مختلف هذه التفاعلات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): خريطة محيط إدارة الموارد البشرية



المصدر: Beer et al (1985, p.17)

على الرغم من قدم النموذج السابق إلا أنه يتوافق مع التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (Beer et al, 2015, p.427) نظرا لتوفره على أربع خصائص أساسية (pp.429-430): (1) الابتعاد عن التركيز على المساهمين والاعتراف بتوليفة من أصحاب المصالح، (2) اعتماده لمنظور مبني على أساس التنظيمات الاجتماعية؛ من خلال أخذه بعين الاعتبار للعلاقات والضغطات التي يفرضها أصحاب المصالح، التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بينهم، وتأثيرهم في رسم سياسات إدارة الموارد البشرية، (3) خلق القيمة الكلية حسب هذا النموذج مبنية على أساس خلق القيمة الاقتصادية

من خلال الفعالية التنظيمية، المشاركة في خلق الرفاه الفردي خاصة وأن المؤسسة تستمد شرعيتها من المجتمع، وتبني السياسات واتخاذ القرارات التي لها آثار إيجابية لصالح المجتمع على المدى الطويل، (4) تبني النموذج لموقف ذو طابع معياري على أساس أداء متعدد الأبعاد، يلعب ضمنه تأثير الأفراد دورا أساسيا في تحديد خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية.

يلاحظ من خلال الطرح السابق، التشابه الكبير للتحليل على أساس مقارنة التوافق من المنظور المرن لإدارة الموارد البشرية وإسهامات المؤلفين ضمن مقارنة المسؤولية الاجتماعية خاصة من المنظور الاستباقي (Visser, 2010 ; Prahalad & Hart, 2002 ; Porter & Kramer, 2011, 2006, 2002)، الفرق يكمن فقط في مستوى التحليل، فالمقارنة الأولى تركز على إدارة الموارد البشرية كوظيفة من خلال منظور تفاعلي، في حين تتعامل الثانية مع مختلف وظائف المؤسسة مع اتجاه التحليل نحو الممارسات الطوعية بشكل صريح. إن هذا التوجه لا يقتصر فقط على إسهامات (Beer et al (1985)، فقد عمل الكثير من المؤلفين في هذا الحقل على إقترح امتدادات قريبة أو أطر نظرية أكثر اتساعا، نظرا للتغيرات التي تميز بيئة المؤسسة، لكنها مع ذلك تصب في نفس السياق. اقترح (Handry & Pettigrew (1990) أطارا نظريا بشكل تدريجي، حيث يميز المؤلفان بين سياقين للعوامل الموقفية: السياق الخارجي؛ والذي يضم كل من العوامل السوسيوإقتصادية، التقنية، السياسية والقانونية، والتنافسية، والسياق الداخلي؛ الذي يتكون من الثقافة التنظيمية، الهيكلية، السياسة ونمط القيادة، الجانب التكنولوجي، ومخرجات المؤسسة؛ حيث يؤثر الأول في الثاني، وفي كل من الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، سياق إدارة مواردها البشرية HRM context (دورها، ماهيتها، تنظيمها، ومخرجاتها)، ومحتواها HRM content، والذي يعبر عن خيارات سياسية إدارة الموارد البشرية عند (Beer et al, 1985). من خلال نموذجهما، يؤكد (Hendry & Pettigrew (1990) على أن تأثير العوامل الموقفية على نظام إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التقييم، تخطيط المسار المهني، التكوين والتطوير، الأجور، العلاقات بين الأفراد، تنظيم العمل) يتم تكيفه بصفة مستمرة خلال الزمن، تارة من طرف مسيري وظيفة الموارد البشرية وتارة من طرف المسيرين المباشرين لمختلف وظائف المؤسسة (p.30)، في إشارة منهما إلى مرونة التوافق مع التغيرات التي تطرأ نتيجة تأثير هذه العوامل. قدم (Shuler & Jackson (2014) أيضا نموذجا على أساس مقارنة أصحاب المصالح، حيث تهدف إدارة الموارد البشرية من خلاله إلى تحقيق تطلعات كل صاحب مصلحة تتفاعل معه، سواء من المنظور الداخلي أو الخارجي (تقريبا نفس العناصر المدرجة ضمن الجدول (2) ص.31). دائما واعتمادا على نموذج (Beer et al (1985)، عمل (Paauwe (2004) أيضا على تطوير إطار نظري توفيق أكثر تفصيلا من حيث تحديد العوامل الموقفية، تم تعديله فيما بعد من طرف (Farndal & Paauwe, 2017) ليضم ثلاثة أبعاد أساسية: (1) الآليات التنافسية competitive mechanisms؛ المعبرة عن السياق منتج/سوق/تكنولوجيا، والذي يستوجب على المؤسسة أن تتميز ببعض الكفاءات التنظيمية؛ كالفعالية، الكفاءة،

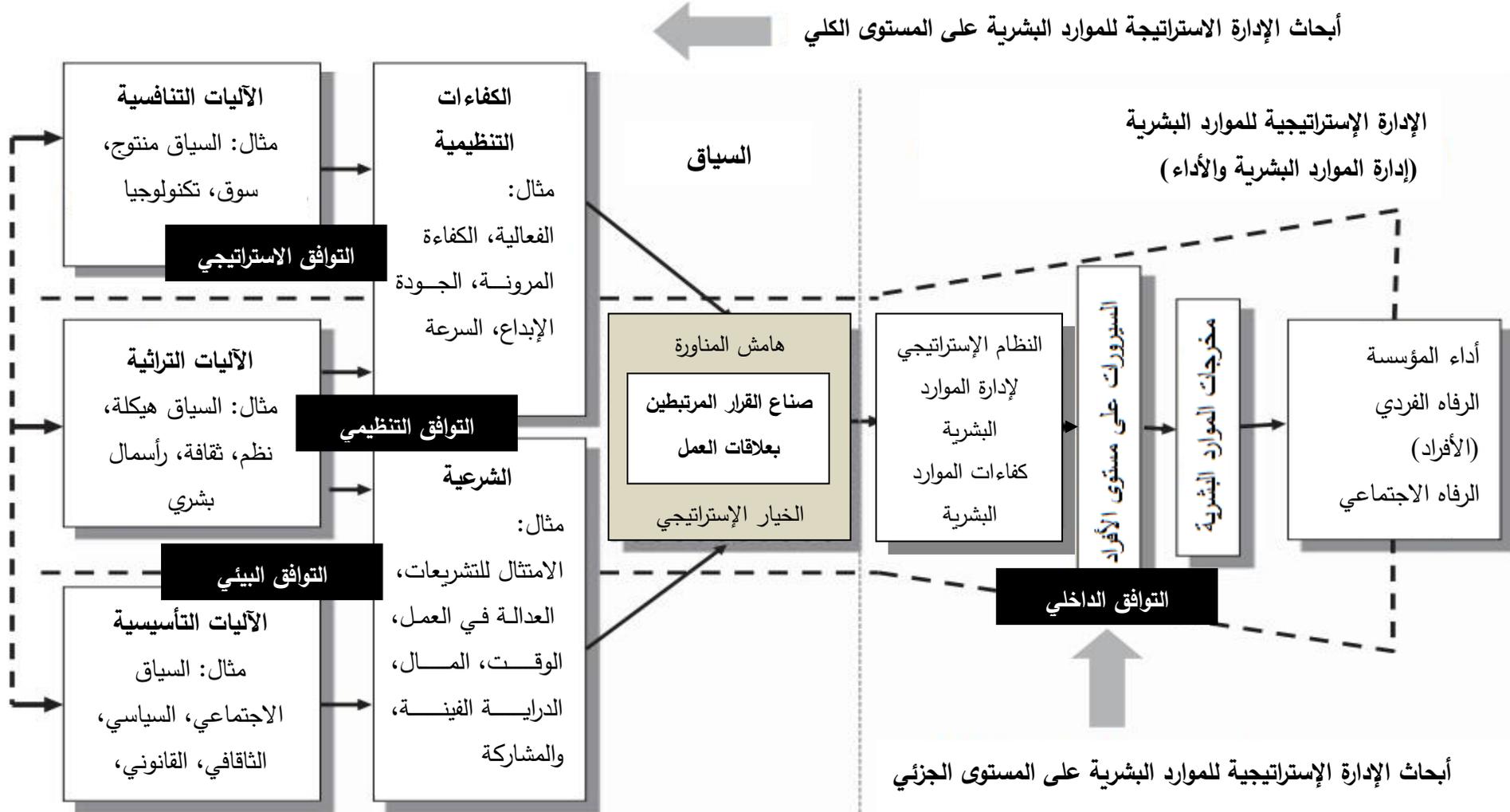
المرونة، الجودة، الإبداع، والسرعة، (2) الآليات التأسيسية institutional mechanisms؛ والتي تضم السياق الاجتماعي، السياسي، الثقافي، القانوني، والتنظيمي، على أساسها تبحث المؤسسة عن الشرعية من خلال التوافق مع النظم التشريعية والاتصاف بالنزاهة فيما تعلق بالجوانب المرتبطة بالعمل، المدة الزمنية، الأموال، كيفية الأداء، والمشاركة، وأخيراً، (3) الآليات التراثية heritage mechanisms، والتي تضم كل من الهيكلية، النظم، الثقافة، وسيق رأس المال البشري، والذي يتعامل مع كل من الكفاءات التنظيمية والشرعية. تعبر الأبعاد الثلاثة السابقة حسب (Farndal & Paaue, 2018, p.204) عن السياق على المستوى الكلي macro الذي يؤثر على عملية تصميم نظام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، في حين يترجم هذا النظام إلى مختلف المخرجات، وفق نفس تصور (Beer et al (1985)، على المستوى البيئي mezzo (المؤسسة، الوحدات، والفرق) والجزئي micro (الأفراد)، والتي تؤثر بدورها في المستوى الكلي من خلال المخرجات التنظيمية والاجتماعية كما يوضح ذلك الشكل (13).

يشير (Farndal & Paaue, 2018) إلى أن التفاعلات الحاصلة بين هذه الآليات الثلاثة يتم الموازنة بينها وبين توجهات صناع القرار المرتبطين بعلاقات العمل (p.205) (الرئيس المدير العام، مجلس الإدارة، مسيرو إدارة الموارد البشرية، المدراء التنفيذيون، النقابات العمالية، لجان العمل،... الخ) (Paauwe, 2004, p.91) مما يعطي هامش مناورة، على أساس منطق شبيهه بالتحليل المقترح من طرف (Oliver (1991) (انظر: ف2، م1)، في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة بما في ذلك إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فليس هناك مقاربة وحيدة قادرة على التعامل مع مختلف السياقات أو العوامل الموقفية (Farndal & Paaue, 2018, p.205). في سبيل بولوغ حالة التوازن السابقة يجب أن يكون هناك توافق مناسب بين نظام إدارة الموارد البشرية وأربع متغيرات أساسية (Paauwe & Farndal, 2017, pp.104-105): (1) "التوافق التنظيمي" organization fit؛ مع مختلف النظم الأخرى للمؤسسة؛ كالتكنولوجيا المعتمدة، الإنتاج، ونظم المراقبة، (2) "التوافق البيئي" environmental fit؛ مع البيئة التأسيسية بما في ذلك السياق الاجتماعي، الثقافي، السياسي، والقانوني، (3) "التوافق الداخلي" (الأفقي) internal/horizontal fit؛ مع إدارة الموارد البشرية بحد ذاتها لتعظيم أثر التعاضد والتآزر بين مكوناتها المختلفة، وأخيراً (4) "التوافق الإستراتيجي" (العمودي) strategic/vertical fit؛ مع استراتيجية المؤسسة في إطار الآليات التنافسية، والذي سنتطرق إليه بشيء من التفصيل عند دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، ووفق منظور مسؤول اجتماعيا ضمن المطلبين المواليين.

2- حدود التحليل على أساس العوامل الموقفية

على غرار المقاربات السابقة، تعرضت مقاربة التوافق الأفضل لبعض الانتقادات من طرف المؤلفين المتخصصين في حقل إدارة الموارد البشرية، حيث يرى (Paauwe (2004) بأنه "يجب تقادي الوقوع في فخ التبعية للعوامل الموقفية contingent determinism" (p.37)، "أي السماح

الشكل رقم (14): النموذج السياقي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: Farndal & Paaue (2018, p.206)

للسياق بتحديد إستراتيجية المؤسسة" (Armstrong, 2013, p.59)، لذلك يقترح Paauwe (2004) مفهوم "هامش المناورة"¹ Leeway/room for manoeuvre، للالتفاف حول هذه العوامل، محاولة تحديد الخيار الإستراتيجي بصفة مستقلة نسبياً. لم يقدم Paauwe (2004) تعريفاً صريحاً لهذا المفهوم لكنه يشير إلى أن هذا الهامش قد يتسع أو يضيق تحت تأثير الكثير من العوامل: كون السوق في حالة نمو أو تراجع، اتباع إستراتيجية تنوع أو إستراتيجية تهدف للضغط على التكاليف، عدد أصحاب المصالح الأكثر دلالة، كثافة النظم التأسيسية الذي تعمل ضمنها المؤسسة، قدراتها المالية، طبيعة المنافسة في السوق (حالة احتكار/تعدد المنافسين)،... إلخ (p.93).

يشير أيضاً (Torrington et al (2017, p.75)، وفق انتقاد مشابه لسابقه، إلى أن التوافق عبارة مصطلح نظري ذو طبيعة مثالية، من النادر تحققه على أرض الواقع، فكلما حققت المؤسسة مستوى توافق معين، سيختل مع مرور الزمن نظراً للتغيرات المرتبطة بالسياق الذي تعمل ضمنه هذه الأخيرة. يقودنا هذا الانتقاد إلى التعرّيج على النقاش المثار في الأوساط الأكاديمية حول مدى إمكانية الجمع بين التوافق والمرونة² flexibility. المؤلفون ينقسمون، حسب (Wright & Snell (1998, p.757) إلى معسكرين: (1) المنظور المناوئ orthogonal perspective، الذي يرى بأنهما متناقضان ويسيران في اتجاهين متعاكسين، فلا يمكن أن يتحقق أحدهما في وجود الآخر، و(2) المنظور التوفيق complementary perspective، الذي يرى بأن كل من المفهومين ضروري لضمان فعالية المؤسسة، لأن التحدي الرئيسي للتسيير الإستراتيجي يرتبط بكيفية التعامل مع التغيير (أي المرونة) من خلال الاستمرار في التكيف لتحقيق التوافق مع البيئة الخارجية. على أساس التوجه الثاني، التوافق يقيم عند نقطة زمنية معينة ومنفصلة، في حين المرونة ليست حالة مؤقتة بل خاصية فعلية للمؤسسة، لذلك يقترح (Wright & Snell (1998) مصطلح التوافق المستديم sustainable fit الذي يتميز بالديناميكية، تمزج من خلاله المرونة والتوافق مع بعضهما البعض.

إضافة إلى الانتقادين السابقين يؤكد (Purcell (1999) على استحالة نمذجة جميع المتغيرات الموقفية، صعوبة عرض التفاعلات الواقعة بينها، التحولات التي تصيب متغير معين نتيجة التغيرات التي تمس آخر (p.37)، كالتعارض الذي قد يحدث عند محاولة بلوغ درجة من التوافق بين تطلعات المساهمين وتطلعات الأفراد في حالة تراجع النمو الاقتصادي أو المنافسة الحادة والتي تدفع المسيرين إلى اللجوء إلى بعض الإجراءات القاسية وغير المرغوبة في سبيل البقاء في السوق، كإعادة الهيكلة أو تسريح العمالة (Allen & Wright, 2007, p.97). إن هذا النوع من التعارض بين تطلعات بعض الفاعلين الرئيسيين ضمن بيئة المؤسسة يعبر عن الطرح الأساسي لنظرية أصحاب المصالح

¹ إن هذا الطرح في الأصل يعود لـ Jhon Child عند دراسته للعلاقة بين السياق والمتغيرات التنظيمية. انظر:

Child, J. (1972). Organisational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6/1: 1–22.

² تعبر المرونة حسب (Wright & Snell (1998, p.757) عن قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل وتهيئة مواردها وأنشطتها بصفة سريعة لتستجيب لتطلعات البيئة التي تنشط ضمنها.

من خلال محاولة التوفيق بين هذه التطلعات على أساس متوازن نسبيا (Freeman, 1984)، أو من خلال الضغوط التأسيسية التي تدفع المؤسسات إلى التماثل (Powell & DiMaggio, 1983)، والذي على أساسه بنيت مقاربة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا سيما وفق المنظور الاستباقي خاصة أعمال (Carroll, 2015 ; Porter & Kramer, 2011 ; Prahalad & Hart, 2002)، والتي تسعى المؤسسة من خلاله إلى المشاركة في حل بعض المشاكل الاجتماعية، باعتبارها جزءا لا يتجزأ من المجتمع، وعلى أساسه يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسة كعامل موقفي

تعتبر الاستراتيجية عن أحد أهم العوامل الموقفية الذي يجب أن تتوافق معها إدارة الموارد البشرية، حيث يتطلب ذلك تكييف الوظائف الأساسية لهذه الأخيرة مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة. تختلف النماذج التي يعتمدها المؤلفون لتحليل هذا التوافق، لكنها في مجملها حسب Legge (1991, p.35) تكتسي الطابع المعياري normative من جهة، وتجعل دور إدارة الموارد البشرية في المقام الثاني بعد تصميم الإستراتيجية من جهة أخرى. يمكن التمييز بين مقاربتين أساسيتين: (1) التوافق على أساس دورة حياة المؤسسة (Baird & Meshoulam, 1987 ; Fombrun et al, 1984 ; Kochan et Barocci, 1985)، و(2) التوافق على أساس البدائل الإستراتيجية (Miles & Snow, 1984 ; Schuler & Jackson, 1987).

1- إدارة الموارد البشرية ودورة حياة المؤسسة

إن هذا التوجه يتطابق تماما مع نظرية دورة حياة المنتج (Armstrong, 2013, p.57)، حيث يتم تكييف خيارات سياسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات كل طور من أطوار دورة حياة المؤسسة، بداية من الانطلاق، فالنمو، ثم النضج والتراجع (Storey et al, 2019, p.12). خلال الطور الأول، يقع عائق تسيير المؤسسة عادة على منشئها، حيث يكون عدد المنتجات والأسواق محدودا ويتميز التسيير بشيء من اللارسمية مع اعتماد بعض وظائف إدارة الموارد البشرية القاعدية (Baird & Meshoulam, 1987, p.118)، إلا أن المؤسسة، ونظرا لمحاولتها تحقيق النجاح منذ الوهنة الأولى، تولي أهمية كبيرة لاختيار وتوظيف أفضل المواهب المتاحة وعض الطرف عن التحكم في التكاليف المرتبطة بالتعويضات (Kochan & Barocci, 1985, pp.104-106)، لأن المسيرين يهدفون بالدرجة الأولى إلى خلق روح المبادرة لدى الأفراد من خلال أجور تنافسية (Marchington & Wilkinson, 2005, p.100)، الشيء الذي يؤدي إلى عدم التركيز على التكوين والتطوير (Kochan & Barocci, 1985, pp.104-106). في هذه المرحلة تشرع إدارة الموارد البشرية في تحديد الكفاءات المستقبلية التي تحتاجها، وكذلك تصميم المسارات المهنية (p.107)، التقييم يتم وفق إجراءات شخصية ويرتبط بالتكاليف والمعطيات المرتبطة بالإنتاجية، أما نظام التعويضات فيحدد على أساس مستويات الإنتاجية والأداء معا (Fombrun et al, 1984,)

p.38). غياب النقابات العمالية يعتبر أحد مميزات هذا الطور، أو مع دور هامشي في حالة وجودها (Marchington & Wilkinson, 2005, p.100).

بعد اجتياز المؤسسة لطور الأول ونجاحها في السوق، وتوسع نطاقها ليتجاوز كفاءات الفريق التأسيسي (Kochan & Barocci, 1985, p.106)، علاوة على تزايد التخصص التقني، تنوع خطوط وطبيعة المنتجات، واتساع الأسواق، تصبح هيكل المؤسسة وتنظيمها أكثر رسمية من ذي قبل (Baird & Meshoulam, 1987, p.118)، مع التوجه نحو هيكل تنظيمي أكثر مرونة (الانتقال من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل الفرعي) كما أشار إلى ذلك (Fombrun et al, 1984, p.38)، مع ضرورة تطوير سيرورات وإجراءات رسمية لحماية مصالحها (Aylott, 2014, p.56)، زيادة على الحاجة إلى تطوير الجوانب التنظيمية والتسييرية نظرا لعدم قدرة المؤسس [مالك المؤسسة] على اتخاذ مختلف القرارات الضرورية بصفة منفردة (Kochan & Barocci, 1985, p.107). نتيجة لهذه النقلة النوعية في حياة المؤسسة، يكون هناك شيء من عدم التوافق بين مواردها البشرية وإستراتيجيتها (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988, p.463)، لذلك تتجه المؤسسة نحو إعتقاد وظيفة إدارة للموارد البشرية بشكل رسمي (Baird & Meshoulam, 1987, p.118)، لأنه في حالة استمرار هيمنة اللارسمية على سياسات إدارة الموارد البشرية سيؤدي ذلك إلى نشوء الكثير من المشاكل المرتبطة بنظام الأجور، تسيير الأداء، والمتعلقة منها بالإجراءات التأديبية (Marchington & Wilkinson, 2005, p.101). يتم التركيز في هذا الطور على كل من التوظيف والتكوين لمرافقة زيادة الطلب على السلع والخدمات وزيادة حجم العمالة، مع الحرص على تدعيم المؤسسة بمدراء وتنفيذيين جدد، والسهر على تعليم الأفراد آليات العمل الجماعي في شكل فريق، علاوة على تحديد الشروط والمؤهلات التي يبني عليها نظام الترقية (Kochan & Barocci, 1985, pp.107-108). نظام التقييم والتعويضات عادة ما يربط بنسب العوائد على الاستثمار والربحية (Fombrun et al, 1984, p.38)، مع تدنية التكاليف أخذا بعين الاعتبار العدالة الأجرية والضغوطات التي يفرضها سوق العمل (Kochan & Barocci, 1985, p.108).

مع بداية ارتفاع مستوى المنافسة ودخول وافدين جدد إلى السوق يصبح الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة يتميز بنوع من الثبات، تعبر هذه الوضعية عن مرحلة النضج (Kochan & Barocci, 1984, p.107). يصبح التوظيف عند هذه النقطة يتميز بالبطء مع تركيز إضافي على التكوين لضمان المرونة في توزيع المواهب المتاحة للتكيف على أساس التغيرات التي تمس فرص العمل (p.108). تركز إدارة الموارد البشرية عند هذا الطور على التحكم في تكاليف التشغيل، الشيء الذي ينتج عنه تراجع الرضا الوظيفي لدى الأفراد نظرا لاعتيادهم التزايد المتتابع للتعويضات المحصلة خلال مرحلة النمو، والذي قد يؤدي بدوره إلى بداية والتفكير في ترك المؤسسة، وظهور بوادر عدم التوافق مع الممثلين النقابيين (Marchington & Wilkinson, 2005, p.101). إذا استمرت هذه الوضعية لفترات طويلة دون اللجوء إلى بدائل إستراتيجية تسمح بتحسين تنافسية

المؤسسة، سيدفع ذلك هذه الأخيرة إلى بلوغ طور التراجع واحتمال الخروج من السوق. عند هذا الطور تركز إدارة الموارد البشرية على بعض المحاور المرتبطة بإعادة الهيكلة، عقلنة استخدام الموارد، والعمالة الزائدة، حيث تتجه إلى إعتقاد بعض الممارسات ذات الطابع الاستعجالي؛ كتحويل الأفراد إلى نشاطات بديلة أو تسريح البعض منهم، والذي قد ينتج عنه تراجع في مرونة المؤسسة وعدم قدرتها على الاستجابة للطلب الجديد في السوق نظرا لتخليها عن نسبة معتبرة من العمالة ذات الخبرة والتأهيل العاليين (Alyott, 2014, p.57)، تزداد كثافة الإجراءات المتعلقة بالتحكم في تكاليف التشغيل، الشيء الذي يدفع الأفراد إلى محاولة تحسين الأمن الوظيفي وتكييف البرامج، كالتقاعد المسبق ومكافآت نهاية الخدمة (Kochan & Barocci, 1985, p.109)، علاوة على اعتماد إدارة الموارد البشرية لبعض الممارسات؛ كخفض الأجور، تعهد بعض الأنشطة لمتعاملين من خارج المؤسسة، ومساعدة الأفراد على إيجاد فرص عمل جديدة (Marchington & Wilkinson, 2005, p.102).

يجدر التنويه، كما أشار إلى ذلك كل من (Kochan & Barocci 1985, p.109)، على أن خصائص إدارة الموارد البشرية السابقة، ليست حكرا على كل طور على حدة، فقد تتبنى بعض الممارسات على امتداد جميع الأطوار، كالأجراءات المرتبطة بالضغط على الكتلة الأجرية خاصة لدى المؤسسات التي تتبع إستراتيجية تدنية للتكاليف، كذلك الحال بالنسبة للمؤسسات التي تتبع إستراتيجية مبنية على الابتكار، حيث تعطي الأهمية القصوى للحصول على أفضل المواهب من ذوي الكفاءات التقنية مهما تغيرت الوضعيات، علاوة على أن التدرج السابق ذو طابع نظري فحسب، بناء على الملاحظات الميدانية، فهو لا يكتسي الطابع المطلق.

2- إدارة الموارد البشرية والبديل الإستراتيجي

يعتبر تصنيف (Miles & Snow, 1978) للبدائل الإستراتيجية من بين التصنيفات الأكثر شهرة في حقل التسيير، حيث يقسم المؤلفان الإستراتيجيات إلى ثلاثة أصناف أساسية (Miles et al, 1978): (1) المدافع defender؛ يعبر عن المؤسسات التي تبعث عن الاستقرار من خلال المحافظة على حصة سوقية معينة دون محاولة النمو خارج نشاطها الرئيسي، والتركيز على كيفية انتاج وتوزيع المنتجات والخدمات بأكثر فعالية ممكنة، من خلال التمرکز العمودي وتطوير نظام تكنولوجي وحيد. يعتمد هذا الصنف هيكل تنظيمي ذا طابع وظيفي، تقسيم العمل، مركزية الرقابة، والاتصال يتم من خلال القنوات الرسمية باحترام التسلسل الهرمي للسلطة (551-550 pp). في هذه الحالة تعتمد المؤسسات إستراتيجية بناء للموارد البشرية building human resources عن طريق توظيف قليل نسبيا مع استبعاد الأفراد الأقل فعالية، بناء المهارات يتم بشكل رسمي وفق برامج تكوين مكثفة، تقييم الأداء يتم على أساس الأهداف المرتبطة بالإنتاج، الحاجة إلى التكوين، تقييم الأداء الجماعي، مقارنة الأداء الحالي بالسنوات السابقة... إلخ، أما نظام التعويضات فيؤسس بناء على رتبة الفرد في المؤسسة والتناسق الداخلي، واعتماد الحوافز المباشرة ذات الطابع المالي (Miles &

؛prospector (2) المنقب (Snow, 1984, p.49). في الجهة المقابلة لصنف المدافع يتموضع (2) المنقب (prospector)؛ تتميز المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية بابتكار منتجات جديدة، مع الفحص الدائم لبيئة الأعمال لاستغلال الفرص الممكنة، حيث يعتبر التغيير أحد الأدوات الأساسية لهذا الصنف، من خلال مرونة نظامه التكنولوجي والإداري المعتمد (Miles et al, 1978, pp.551-553). المؤسسات وفق هذا المنظور تتبنى هيكلًا تنظيميًا ذو طابع عضوي (فرعي)، التسهيل عوض الرقابة التنظيمية، والاتصال يتم من خلال القنوات العمودية والعرضية (p.553). تعتمد المؤسسات وفق هذا المنظور إستراتيجية اقتناء للموارد البشرية acquiring human resources؛ من خلال التركيز على التوظيف الدقيق ضمن جميع المستويات مع إمكانية اعتماد الاختبارات النفسية حال الاختيار، برامج تكوين محدودة، نظام التقييم يرتبط بالنتائج المحققة، على أساس أقسام المؤسسة، ووفق المقارنة مع المنافسين، أما التعويضات فترتبط بالتنافسية وتوجه على أساس الحاجة إلى التوظيف (Miles & Snow, 1984, p.49)

بين الطرفين السابقين، ووفق منظور توفيق، يتموضع (3) المحلل analyzer؛ تدمج المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية بين كل من مميزات المدافع والمنقب معًا، من خلال البحث عن أسواق جديدة والمحافظة على المنتجات والزيائن التقليديين، إزدواجية النظام التكنولوجي، مع اعتماد الهيكل التنظيمي المصفوفي في سبيل التوافق مع الديناميكية والاستقرار (Miles et al, 1978, pp.553-557). نتيجة للتداخل على المستوى الإستراتيجي، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية لهذا الصنف هي الأخرى عبارة عن مزيج بين التوجهين السابقين (Miles & Snow, 1984, p.49). يشير (Miles & Snow 1984) إلى أن التصنيف السابق مجرد تجديد فقط من حيث المصطلحات، فالمدافع مثلاً يعبر عن المؤسسات التي تهدف إلى الضغط على التكاليف low cost producer، المنقب يمثل المؤسسات التي تهدف إلى التميز differentiator، أما المحلل فعبارة عن nichemanship (p.41)، أي المؤسسات التي تتميز بالمهارة العالية في تحديد الأسواق التي يمكنها المنافسة ضمنها بفعالية (Motiwala, 2005, p.162).

ليس ببعيد عن الطرح السابق، اقترح كل من Schuler & Jackson (1987) نموذجًا للتوافق بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات الكلاسيكية لـ Porter (1980). ما يميز هذا الأخير، هو تضمينه لمجموعة من السلوكيات المرغوبة التي تتوافق مع كل بديل إستراتيجي. توليد هذه السلوكيات، حسب (Sparrow et al. (2004, p.156)، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، من خلال اعتماد مجموعة من الممارسات التي تتغير تبعًا لتغير التوجه الإستراتيجي؛ الابتكار، التركيز على تحسين الجودة، أو تخفيض التكلفة. يمكن تقديم عرض شامل لهذا النموذج من خلال التلخيص المقترح من طرف Carter & Robinson (2000) كما يوضح ذلك الجدول التالي:

الجدول (7): نموذج دور السلوك

سياسات إدارة الموارد البشرية	السلوك المرغوب	الإستراتيجية
<p>-الأعمال تتطلب تفعالا وتنسيقا قريبين بين الجماعات والأفراد</p> <p>-تقييم الأداء يعكس المدى الطويل وعلى أساس جماعي</p> <p>-الوظائف تسمح للأفراد بتطوير المهارات التي يمكن استخدامها ضمن وضعيات مختلفة في المؤسسة</p> <p>-نظام التعويضات يركز على المساواة الداخلية عوض العدالة الخارجية (على أساس السوق)</p> <p>-مسار مهني واسع لتدعيم تطوير مجموعة متنوعة من المهارات</p>	<p>-درجة عالية من السلوك الإبداعي</p> <p>-التركيز على المدى البعيد</p> <p>-تركيز متوسط على الجودة</p> <p>-درجة اهتمام متساوية فيما يتعلق بالسيرورات والنتائج</p> <p>-درجة مخاطرة كبيرة</p> <p>-درجة عالية من الغموض واللايقين</p>	<p>الإبتكار</p>
<p>-توصيف الوظائف يتم بصفة صريحة وثابتة نسبيا</p> <p>-درجة عالية لمشاركة الافراد في القرارات المرتبطة بظروف العمل المباشرة والعمل بحد ذاته</p> <p>-مزيح بين المعايير الفردية والجماعية في تقييم الأداء ذات توجه قصير المدى ويرتبط بالنتائج</p> <p>-برامج تكوين وتطوير الأفراد مكثفة ومستمرة</p>	<p>-سلوكات متوقعة ومتكررة نسبيا</p> <p>-التركيز على المدى البعيد أو المتوسط</p> <p>-مقدار متوسط للسلوكات التشاركية والتبعية المتبادلة</p> <p>-التركيز العالي على جودة المخرجات</p> <p>-أنشطة مخاطرة منخفضة</p> <p>-المبادرة لتحقيق أهداف المؤسسة</p>	<p>تحسين الجودة</p>
<p>- توصيف الوظائف يتم بصفة صريحة وثابتة نسبيا مما يقلل من هامش الغموض</p> <p>-وظائف ومسارات مهنية ضيقة مما يشجع على التخصص، الخبرة، والفعالية</p> <p>-التركيز على المدى القصير وتحقيق النتائج عند تقييم الأداء</p> <p>-متابعة سوق العمل في تحديد التعويضات</p>	<p>-سلوكات متوقعة ومتكررة نسبيا</p> <p>-التركيز على المدى القصير</p> <p>-أنشطة فردية ومستقلة</p> <p>-تركيز متوسط على الجودة</p> <p>-التركيز المطلق على النتائج</p> <p>-أنشطة مخاطرة منخفضة</p> <p>-درجة عالية من الراحة والاستقرار</p>	<p>تخفيض التكاليف</p>

المصدر: (Carter & Robinson (2000, pp.5-6)

المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية

يشير (2007) Capron & Q-Lanoizelée إلى أن السلوكيات الإستراتيجية تجاه المسؤولية الاجتماعية تشبه إلى حد ما التدرج في مقاومة التغيير عند (1978) Miles & Snow، وذلك بالانتقال من المدافع إلى المنقب، ومرورا [بالمحلل] ¹ (p.74)، وهذا ما يمكن ملاحظته أيضا بالنسبة لنماذج إدارة الموارد البشرية السابقة، على أساس اعتبار الإستراتيجية عاملا موقفيا، سواء نموذج دور السلوك (Schuler & Jackson, 1987)، أو التحليل على أساس دورة حياة المؤسسة (Baird & Meshoulam, 1987 ; Kochan & Barocci, 1985)، لذلك يمكن تصور نموذج للتوافق بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية، كما يبين ذلك الجدول (8)، على الرغم من تشعب الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات ضمن هذا التوجه (إستراتيجيات الرفض، التحكم، التحاشي، التسوية، الإذعان، والإستراتيجيات الاستباقية) (انظر: ف2، م1). لتجاوز التشعب السابق، يمكن الاستعانة بتصنيف (2008) Matten & Moone لمقاربات المسؤولية الاجتماعية. يشير المؤلفان إلى مستويين لهذه الأخيرة: (1) المستوى الضمني CSR implicit؛ والذي تكون مبادرة المؤسسة من خلاله مهيكلية على أساس القيم، المعايير، والقواعد التي تتخذ في غالب الأحيان الصيغة المقننة والإلزامية، والذي يمكن أن تجمع ضمنه كل من إستراتيجيات التسوية والإذعان، خاصة وأن العلاقة بين الدولة والمؤسسة تعبر، كما أشار إلى ذلك Verger-Lisicki et al. (2007) "عن الجانب المدرك visible في العلاقة بين المجتمع وهذه الأخيرة" (p.24)، و(2) المستوى الصريح explicit CSR؛ والذي يتجاوز عنده الأداء المستوى الإجباري، حيث يمكن أن يعبر هذا الأخير عن الإستراتيجيات الاستباقية نظرا لخاصية الطوعية. لاحتواء الإستراتيجيات الثلاثة المتبقية يمكن إدراج مستوى إضافي (3) والذي يعتبر سلبيا وغير مسؤول.

الجدول (8): أنماط توافق إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية

سلوك إيجابي		سلوك سلبي	
استراتيجية صريحة	استراتيجية ضمنية	إستراتيجية غير مسؤولة	إستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية
التوافق الاستباقي	التوافق القانوني	التوافق غير المسؤول	إدارة الموارد البشرية

المصدر: من تصور الباحث اعتمادا على مساهمات المؤلفين

¹ تم تعويض المتفاعل reactor بالمحلل في هذه العبارة، لأنه يبدو أن (2004) Capron & Q-Lanoizelée قد وهما على أساس هذا الطرح، فعوض إدراج إستراتيجية المحلل كإستراتيجية ببنية بين المدافع والمنقب، أدرج المتفاعل عن طريق الخطأ، لأن المتفاعل حسب (1978, p.557) Miles et al. "عبارة عن سلوك غير مستقر وغير متناسق، أو عبارة عن خيار أخير يظهر عند الفشل في تبني بديل من البدائل الثلاثة السابقة (المدافع، المحلل، والمنقب)، عنده تكون الإستراتيجية غير واضحة المعالم على مستوى الإدارة العليا، مع عدم مقدرة نظام التسيير المعتمد على إيجاد التوافق المناسب بين الإستراتيجية المعتمدة والهيكلة والسيرورات."

بناء على الطرح السابق، واعتمادا على مبدأ التدرج من المعارض إلى المبادر، يمكن أن نميز بين ثلاثة أنماط للتوافق: (1) التوافق غير المسؤول irresponsible fit؛ والذي يكون عنده دور إدارة الموارد البشرية سلبيا تبعا للإستراتيجية غير المسؤولة للمؤسسة أو محايدا، مع التركيز على الاعتبارات ذات الطابع المالي. المؤسسات ضمن هذا المستوى لا يمكنها الاستمرار لمدة طويلة لافتقادها للشرعية خاصة في حالة وجود ضغوط تأسيسية قوية تتعلق بالنشاط الرئيسي لهذه الأخيرة، مما يؤدي إلى توقفها عن النشاط أو تغيير السلوك الإستراتيجي، لذلك عمد بعض المؤلفين إلى إقصاء هذا النوع من الإستراتيجيات على غرار (Zadek, 2004)، (2) التوافق القانوني legal fit، والذي تركز فيه إدارة الموارد البشرية على التوفيق بين الاعتبارات القانونية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة، وتكون مبادرة هذه الأخيرة ضمن الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية عموما متطابقة أو قريبة من الحد الأدنى للأداء المقبول، وأخيرا (3) التوافق الاستباقي proactive fit؛ والذي يعبر المستوى الذي تتبنى عنده إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات تتجاوز الإطار القانوني أو ذات طابع إبداعي، في سبيل المساهمة في إرساء أبعاد التنمية المستدامة بصفة طوعية وتحقيق أهداف أصحاب المصالح الذين تتفاعل معهم المؤسسة.

إن النموذج المقترح يفترض ابتداء: (1) تبعية إدارة الموارد البشرية لإستراتيجية المؤسسة، مع التركيز على الجوانب المرتبطة بالتنفيذ، (2) الممارسات المقترحة خلال النموذج مبنية على أساس معياري مثلها في ذلك مثل نماذج التوافق السابقة، و(3) أن يكون الإطار القانوني الذي تتعامل معه المؤسسة يتميز بالكفاءة ولا يتعارض مع تطلعات المجتمع. سنعتمد خلال هذه الدراسة، القوانين والنظم الجزائية في تحديد المحاور ذات الطابع الإلزامي.

1- التوافق القانوني

تتموقع إدارة الموارد البشرية على أساس هذا التوافق ضمن المستويين الابتدائيين للمسؤولية الاجتماعية عند (Carroll, 1979)؛ إدارة الموارد البشرية، تبعا لإستراتيجية المؤسسة، لا تتجه نحو المبادرة في حل المشاكل الاجتماعية، إلا في بعض الحالات الاستثنائية والتي ترتبط عادة بالمبادرات الخيرية البعيدة عن النشاط الرئيسي للمؤسسة، حيث يشبه هذا النوع من التوافق، السلوك الامتثالي conformist لإدارة الموارد البشرية نتيجة الضغوط التأسيسية عند (Boone et al., 2009). التوظيف يكون ذو بعد اقتصاي محض مع مراعاة الاختلافات التي تميز القطاعات التي تنشط ضمنها المؤسسة من الناحية القانونية، لكنه عموما يخضع للخطوط التوجيهية المحددة على أساس قوانين العمل؛ كالسن المسموح به، تكافؤ الفرص دون تمييز، فترة الاختبار، وتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة (Code du travail, 2002)، والمحدد قانونا بـ1% من حجم العمالة الإجمالي (Journal officiel, 2002)، علاوة على آليات إنهاء عقد العمل (الاستقالة، التسريح، عدم القدرة على العمل، تقليص حجم العمالة،... إلخ). التكوين على أساس التوافق القانوني، يتجه نحو التعامل بعض المواضيع الكلاسيكية التي ترتبط والوظائف الأساسية للمؤسسة، على غرار الوظيفة المالية،

إدارة المخزون، إدارة الجودة، التسويق، وإدارة الموارد البشرية بحد ذاتها أو تلك المرتبطة بالأداء البيئي والاجتماعي بصفة إلزامية، كالمواضيع المرتبطة بالسلامة المهنية، والتي لا يجب أن تقل عن أسبوع واحد (1) ولا تتجاوز ثلاثة (3) أسابيع في السنة (Journal officiel, 2002a). تتوافق إدارة الموارد البشرية ضمن هذا المنظور أيضا مع الأطر القانونية والتنظيمية التي تحدد عادة عتبة للتكاليف المرتبطة بالتكوين والتمهين التي تتحملها المؤسسة، والتي تقدر حسب (Journal officiel, 2009) بـ 1% من الكتلة الأجرية، للمحافظة على استخدامية الأفراد والمشاركة في تزويد سوق العمل بالكفاءات المهنية المطلوبة. المؤسسات عادة لا تتجاوز هذه النسبة إلا عند الحاجة للتكوين بما يتوافق مع الإستراتيجية المعتمدة، وبالتالي قد تضطر من حين لآخر إلى تسديد الفارق في النسبة في شكل رسوم لصالح مديريات التكوين عن طريق مصالح الضرائب.

نظام التقييم والتعويضات لا يختلف هو الآخر عن التوظيف والتكوين، حيث يتم تقييم وتعويض الأفراد بناء على بعض المؤشرات المالية، المرتبطة بالنتائج المحققة، الأقدمية، منطقة النشاط... إلخ، مع تحديد الأجور القاعدية على أساس التصنيفات المهنية والتي يتم تحديدها ضمن اتفاقية العمل الجماعية بين ممثلي الأفراد والمستخدم على أساس المحددات التي ينص عليها قانون العمل والنصوص التنظيمية المرافقة له (Code du travail, 2002). تضم هذه الاتفاقية أيضا المحاور المرتبطة بتوزيع ساعات العمل تحديد فترات التغيب، إجراءات حل النزاعات، مدة الاتفاقية، طرق التجديد، المراجعة... إلخ (Code du travail, 2002)، أما ظروف العمل فتأطر وفق مجموعة من الشروط والإلتزامات التي يجب أن توضع حيز التنفيذ داخل المؤسسة؛ كالمرتبطة منها بنظافة مختلف ملاحق المؤسسة، التهوية، الاتساع، الإضاءة، التدفئة، التخلص من النفايات، الحماية ضد الحرائق، الانبعاثات الخطيرة، الغازات السامة، الضجيج، اجتناب الحمولة الزائدة والازدحام في مكان العمل، الحماية اللازمة عند استخدام الآليات وسائل النقل، ضمان الإخلاء السريع للأفراد في حالة التعرض للخطر، إلزامية طب العمل... إلخ (Journal officiel, 1988, pp.85-86). تجدر الإشارة إلى أن العناصر السابقة والمدرجة على أساس التوافق القانوني، محتواة بصفة تلقائية ضمن التوافق الاستباقي نظرا لتجاوز هذا الأخير للإطار القانوني ذا الطابع الإجمالي.

2- التوافق الاستباقي

إن دور إدارة الموارد البشرية من خلال هذا المنظور، لا يكتسي الطابع المنمط، فلا يمكن حصر الممارسات المعتمدة في سبيل التوافق مع إستراتيجية صريحة للمسؤولية الاجتماعية، لاختلاف طبيعة النشاط، ومدى تأثر وتأثير المؤسسة على أساس الأبعاد الثلاثة لهذه الأخيرة (انظر: ف2، م1، م3، المتعلق بالإستراتيجيات الاستباقية)، مع ذلك، المؤلفون المتخصصون في هذا الحقل عند تتبعهم لسلوك المؤسسات يشيرون إلى بعض الممارسات الأكثر دلالة. التوافق الاستباقي هو نفسه تقريبا التوافق الاجتماعي social fit عند (Boxall & Purcell 2011)، فعلى الرغم من إشارة المؤلفين لتجاوز هذا النوع من التوافق للاعتبارات الإلزامية، إلا أنهما قدماه بصفة تفاعلية، مع قانون

العمل، سوق العمل، النقابات المهنية، والتطلعات الثقافية، شبيهة بتحليل رواد النظرية التأسيسية الحديثة. على أساس التوافق الاستباقي تضع إدارة الموارد البشرية على عاتقها مجموعة إضافية من المحاور والممارسات تتناسب مع أبعاد التنمية المستدامة.

-التوظيف: 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 (Gond & Igalens, 2012, p.111). إن الإطار الشائع في تحديد المواهب يرتبط بالنخبوية، حيث يعرف Philippe d'Iribarne المواهب: "كمختلف الأفراد المتخرجين من المدارس العليا أو الجامعات المرموقة" أو ما يعرف بأصحاب الكفاءات العالية High pos (Gouiran, 2011, p.86). تكتسي هذه الفئة أهمية كبيرة ضمن مقاربة تركز على المسؤولية الاجتماعية، باعتبارها مصدرا أساسيا لخلق القيمة بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي يجب خلق الولاء لدى هذه الشريحة من خلال مسارات مهنية خاصة، برامج تكوين، وبعض الممارسات الدالة على الإقرار والعرفان تجاه هذا الصنف (Calisti & Karolewicz, 2005, p.142).

علاوة على استقطاب وتوظيف المواهب، إدارة الموارد البشرية ضمن مقاربة مسؤولية اجتماعيا تهتم بتوظيف بعض الفئات الاجتماعية الضعيفة، كشريحة ذوي الاحتياجات الخاصة (Gond & Peretti, 2012, p.111)، وذلك بما يتجاوز النسبة المحددة قانونا، فمن المهم حسب Peretti (2006)، استخدام مؤشرات ترتبط بتوظيف، دمج، وتطوير المسار المهني لهذا الصنف (p.49)، مع تكييف وظائفهم بما يتوافق مع الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية (Sobczak & Minvielle, 2011, p.19). إدماج فئة كبار السن (أكبر من 45 سنة) هي الأخرى تحضى بعناية خاصة وفق هذا المنظور (Calisti & Karolewicz, 2005, p.145)، خاصة عندما يتعلق الأمر بالبحث عن أفراد يتميزون بالاستقرار من أجل مرافقة النمو، ندرة العمالة، أو الحاجة إلى الكفاءات المرتبطة بالخبرة؛ سواء التقنية، العرضية، أو المرتبطة بالحياة العامة (Anact, 2015)، زيادة على الاعتناء بالفئات المرتبطة بالمؤسسة على أساس عقود التعلم، التعاقد، أو التمهين، حيث يعمل هذا النوع من العقود على المشاركة في تكوين فرد معين قد يتم دمجهم ضمن العمالة الرئيسية بعد انتهاء مدة التبرص (Vermeulin & Vermeulin, 2012, p.46)، على الأقل وفق عقود عمل محددة المدة CDD أو على أساس عقود غير محددة CDI، والتي تعتبر كشعار للتشغيل المستدام (Courrent, 2012, p.99).

فيما يتعلق بإنهاء عقد العمل، خاصة عندما يتعلق الأمر بتسريح العمالة الاقتصادي، وعلاوة على الممارسات المشار إليها ضمن قانون العمل؛ على غرار تقليص ساعات العمل، العمل على أساس التوقيت الجزئي، الإحالة على التقاعد، توجيه الأفراد إلى أنشطة بديلة أو تحويلهم إلى مؤسسات أخرى (Code du travail, 2002)، قد تعتمد المؤسسة بعض الإجراءات ذات الصبغة

الطوعية كالتطريد المؤسسي l'essaimage، من خلال مساعدة الأفراد على إنجاز مشاريع الخاصة، حيث يركز دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة على إعطاء الأولوية لهؤلاء الأفراد في الحصول على المساعدات المالية، دعم النقابات وممثلي العمال، والسعي لإعادة دمج الأفراد في حالة فشل هذه المشاريع (Calisti & Karolewicz, 2005, p.145).

-التكوين: تتجاوز هذه الوظيفة هي الأخرى الإطار القانوني، إلا أنها تعبر عن أكثر الوظائف ارتباطا بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال إمكانية إثراء المؤسسة من جهة، والأفراد من جهة أخرى، علاوة على رفع مستوى الوعي تجاه رهانات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واعتباره كدعامة لمختلف الممارسات التي تندرج ضمن الأداء ثلاثي الأبعاد (Courrent, 2012, p.104). توظف هذه الممارسات عادة ضمن برامج التكوين المتعلقة بالسلامة والصحة في مكان العمل، الاقتصاد في استهلاك الطاقة، تحسين الآثار البيئية لأنشطة المؤسسة، éco-geste (Peretti, 2013, p.600)، أخلاقيات المهنة ومحاربة الفساد (Gond & Igalens, 2012, p.116). يمكن إضافة برامج التكوين المتعلقة بالاستثمار في السياق؛ كتكوين الموردين المحليين، الزبائن الذين يفتنون منتجات المؤسسة، والطلبة الجامعيين الذين تستفيد المؤسسة من كفاءاتهم (Porter & Kramer, 2002, 2011, 2006). إن التكوين ضمن مقاربة مسؤولة اجتماعيا لا يركز فقط على تطوير المهارات التقنية المرتبطة بالنشاط الأساسي للفرد ضمن الوظيفة التي يؤديها داخل المؤسسة، بل يرتبط أيضا بتطوير القدرات الشخصية للفرد (Vermeulin & Vermeulin, 2012, p.49) خاصة أن هذا الأخير قد يواجه بعض الصعوبات والأخطار المتعلقة بتقلبات سوق العمل. في هذا السياق، لم يصبح التكوين مقتصرًا على جعل الفرد كمنقبّل للمعلومة، ولكنه يساعد على تطوير القدرة على التعلم لدى هذا الأخير، لذلك يتم اعتماد بعض الأدوات؛ كمراكز الموارد، الأدوات المتعددة الوسائط، التعليم الإلكتروني،... إلخ (Calisti & Karolewicz, 2005, p.145).

-التقييم والتعويضات: في حقل المسؤولية الاجتماعية، تتبنى المؤسسات معايير إضافية للتقييم يتم على أساسها منح مجموعة من التعويضات أو الحوافز تتجاوب مع أبعاد التنمية المستدامة. تختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى، و لذلك فهي لا تكتسي الطابع المنمط، نظرا لخاصية طوعية مقاربة المسؤولية الاجتماعية، مع ذلك يمكن الوقوف على نوعين من المعايير المستخدمة في منح التعويضات: (1) 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، تخفيض نسبة استهلاك الطاقة الكهربائية، الغاز، الوقود، الورق،... إلخ (Gond & Igalens, 2012, p.115). في المؤسسات التي تتميز بالحركية، بالاعتماد على وسائل النقل المختلفة، تسهر وظيفة الموارد البشرية على إعداد مخطط تنقل الأفراد، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الميكانيزمات التي تساهم في تقليص حجم مشاركة المؤسسة في تلويث المحيط، كاعتماد معايير في إطار التصميم البيئي eco-conception،

كتنمية التنقل المشترك (تضاف منحة ومكان محجوز لركن السيارة)، وعلاوات تنقل تمنح للأفراد الذين يستخدمون الدرجات الهوائية للتنقل إلى مكان العمل (Calisti & Karolewicz, 2005, p.164). النوع الثاني (2) يتعلق بالمعايير المرتبطة بالأداء الاجتماعي؛ كالسلامة والصحة في مكان العمل؛ معدل المشاركة ضمن برامج للتكوين المتعلقة بالسلامة، معدل تحسين تنظيم العمل ergonomie المرتبط بالوظائف، إعداد نشاطات تصحيحية وذات طابع وقائي، معدل التغيب، معدل حوادث العمل مع توقف أو عدم توقف عن العمل (النقابات في غالب الأحيان ترفض هذا النوع من المعايير، وذلك خشية القيام بممارسات ترتبط بالتكتم حول حوادث العمل الفعلية) (Gond & Igalens, 2012, p.115). علاوة على ما سبق، اعتماد سياسة تعويضات تتجاوز إطار اتفاقيات العمل الجماعية، تبني معايير ترتبط بالشفافية والعدالة، تعبر عن تبني سياسة مسؤولة اجتماعيا في منح التعويضات (Vermeulin & Vermeulin, 2012, pp.221-222).

-ظروف العمل: تسعى وظيفة الموارد البشرية إلى تحسين هذه الظروف عادة لثلاث أسباب رئيسية: كونها عبارة عن سلوك مسؤول اجتماعيا، تطبيقا للقوانين والتشريعات المعمول بها، ولرفع المردودية (Peretti, 2013, p.167). وفق هذا المنظور قد تتجه المؤسسة نحو تحصيل شهادات لبعض المعايير المتخصصة في تسيير الصحة والسلامة في مكان العمل على غرار OHSAS 18001، مع الاهتمام ببعض الممارسات ذات الطابع الطوعي؛ كحملات التليقح ضد الأمراض، التعليم الطبي، حملات ضد التدخين، تعاطي الكحول أو المخدرات (Vermeulin & Vermeulin, 2012, p.53)، والأبحاث المتعلقة بتنظيم العمل ضمن مختلف وظائف المؤسسة، وذلك في سبيل تطوير وتعديل الوظائف لتتوافق مع الخصائص البدنية والنفسية للأفراد (Guillot-Soulez, 2012, p.186). تهتم أيضا إدارة الموارد البشرية وفق هذا التوجه باعتماد بعض الميكانيزمات لتسيير التوتر، باعتباره أحد أهم العوامل الأساسية لخلق الرفاه في مكان العمل، عن طريق تشخيص العوامل التي تؤدي إلى خلق هذا الأخير؛ كالضجيج، الحمولة الزائدة، ارتفاع درجات الحرارة، أو المرتبطة منها بالعلاقات ذات الطابع المهني (Mayo & Murat, 2013, pp.58-59)، حيث تعتمد بعض المؤسسات إلى إنشاء خلايا استماع تسمح للأفراد بالتعبير عن المشاكل التي يواجهونها سواء مع الرؤساء أو مع زملائهم في العمل، والخروج بتوصيات فيما يتعلق بأساليب التسيير المعتمدة (Vermeulin & Vermeulin, 2012, p.54).

تهيئة وقت العمل تدرج أيضا في هذا السياق، حيث تسهر إدارة الموارد البشرية على إيجاد الحلول التي تساعد على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية للأفراد (Vermeulin & Vermeulin, 2012, p.55)، لذلك تعتمد هذه الأخيرة بعض الإجراءات الإضافية المتعلقة بتسيير الوقت؛ كتكييف ساعات العمل مع النظام المدرسي، تعديل توقيت عمل الأفراد الذين يقطعون مسافات كبيرة للوصول إلى المؤسسة، تدعيم إمكانية العمل بالتوقيت الجزئي، فتح حساب لتوفير الوقت، والذي يسمح بالاستفادة من عطل أطول خلال السنة، إمكانية القيام ببعض المهام من غير

ضرورة التواجد في مكان العمل،... إلخ (p.55)، علاوة على محاولة خلق جو مريح داخل المؤسسة، من خلال قياس مستويات الرضا الوظيفي وتنظيم بعض التظاهرات الثقافية، الرياضية، أو تلك المرتبطة بالمبادرات التي تكتسي الصبغة التضامنية (p.57).

في هذا السياق، يعتبر تبني أدوات تسييرية كالميزانية الاجتماعية أو أدوات مشابهة، مؤشرا ذا دلالة قوية على صدق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، نظرا لاحتواء هذه الأخيرة على العديد من المؤشرات المرتبطة بالتشغيل (العمالة، الترقيات، ذوو الاحتياجات الخاصة،... إلخ)، التكوين (التعلم، التكوين المهني المتواصل،... إلخ)، التعويضات والأعباء الملحقة (ترتيب التعويضات، طرق حساب التعويضات، الأعباء الأجرية الإجمالية،... إلخ)، ظروف العمل والسلامة (حوادث العمال، الأمراض المهنية،... إلخ)، والعلاقات المهنية ونمط الحياة في المؤسسة، حيث تشبه هذه الأداة الميزانية الصحية في طريقة عرضها للوضع الاجتماعية (Martory & Crozet, 2013, p.255).

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن التحليل على أساس النموذج المقترح، بناء على المستويات الثلاثة لتوافق إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، قد تسجل عليه بعض الملاحظات، والتي يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية: (1) عند محاولة الوقوف على طبيعة التوافق المتبنى من طرف إدارة الموارد البشرية، قد نجد بعض المؤسسات التي تتبع إستراتيجية متقلبة؛ فتارة قد نجد ممارسات غير مسؤولة (مثلا: ظروف عمل غير مريحة)، وتارة قد لا تتجاوز هذه الممارسات الإطار القانوني (مثلا: مصاريف التكوين في حدود العتبة المحددة قانونا)، وتارة أخرى قد تكون ذات طابع استباقي أو إبداعي (منح تعويضات خاصة تتوافق مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية). من جهة أخرى (2) قد يمس هذا التقلب إدارة الموارد البشرية بمختلف مكوناتها، خاصة عندما تحوز المؤسسة فروعاً إنتاجية متنوعة (تعدد محافظ الأنشطة SBU)، فقد نجد فرعاً يتبنى إستراتيجيات استباقية، وفرع آخر أقل مبادرة في حقل المسؤولية الاجتماعية. إن اختلاف الأطر القانونية قد يؤدي في بعض الأحيان إلى (3) صعوبة تصنيف الممارسات على أساس التدرج السابق، نظرا لاختلاف التأطير القانوني، ففرع إنتاجي يوظف ذوي الاحتياجات الخاصة بنسبة 4% من حجم العمالة، يعتبر ممارسة تتدرج ضمن التوافق القانوني في فرنسا، في حين تبني نفس النسبة في الجزائر يعتبر ذو منظور استباقي، علاوة على ضرورة الاعتماد في بعض الأحيان على مرجعيات إضافية أخرى، تبعا لخصوصية نشاط المؤسسة ونطاق تأثيرها، في حالة غياب التغطية القانونية أو قصورها. في الأخير، ونظرا لتوجه الكثير من المؤسسات إلى اعتماد بعض المعايير الدولية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، على غرار ISO 9001، ISO 14001، OHSAS 18001،... إلخ، قد يؤدي ذلك في بعض الأحيان إلى (4) تمييط سيرورات تسيير للمسؤولية الاجتماعية. يمكن القول في هذه الحالة أننا نتعامل مع توافق استباقي منمط standardized proactive fit.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل اتضح أن المؤسسات تتبنى إستراتيجيات متفاوتة من حيث المبادرة في حقل المسؤولية الاجتماعية، حيث تتموضع بين طرفين؛ إستراتيجيات الرفض والتحكم، والإستراتيجيات الاستباقية، ومرورا بإستراتيجيات التحاشي، التسوية، والإذعان. كل صنف من هذه الإستراتيجيات يضم مجموعة من الإستراتيجيات الفرعية (التكتيكات) التي تعتمدها المؤسسة للتعامل مع الضغوط الاجتماعية، ما عدا المستوى الاستباقي، أين تصبح عنده إستراتيجية المؤسسة والقضايا الاجتماعية، متوافقين ويسيران في نفس الاتجاه.

إن تبني المؤسسة لإستراتيجية استباقية للمسؤولية الاجتماعية، يستلزم اعتماد نموذج رسمي لكيفية تنفيذ هذه الأخيرة، علاوة على إحداث بعض التغيرات الهيكلية، من خلال ربط وظيفة المسؤولية الاجتماعية بالإدارة العليا، كدليل على أخذ المؤسسة للرهانات الاجتماعية والبيئة بعين الاعتبار، وعلى المدى الطويل، أين تصبح الميزة التنافسية تحقق من خلال سلوك مسؤول اجتماعيا. إن تنفيذ إستراتيجية المؤسسة يستلزم تحقيق درجة من التجانس بين هذه الأخيرة ووظائفها، وبما في ذلك وظيفة الموارد البشرية، وهذا ماحاولنا الوقوف عليه من خلال دراسة مختلف مقاربات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، انطلاقا من مقارنة محاسبة الموارد البشرية، المقاربة المبنية على الموارد، مقارنة الممارسات الأفضل، وأخيرا مقارنة التوافق الأفضل، والتي تم اعتمادها في محاولة لصياغة نموذج للتوافق بين وظيفة الموارد البشرية وإستراتيجيات المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية، بالتركيز الإستراتيجيات الاستباقية منها.

الفصل الثالث:
دراسة حالة الجزائرية
القطرية للصلب AQS

تمهيد الفصل

بعد الدراسة النظرية، ضمن الفصلين الأول والثاني، أين تم تسليط الضوء على مقارنة المسؤولية الاجتماعية من منظور مفاهيمي، يتعلق أساسا بماهيتها والمقاربات التي من خلالها يمكن استيعاب امتدادتها، الأطر النظرية التي تتدرج ضمنها، التغيرات التي قد تطرأ على المؤسسة عند تبنيها لهذه المقاربة، وكذلك الأطر المعيارية المعتمدة على المستوى الدولي (المرجعيات وآليات التقييم)، علاوة على السلوكيات الإستراتيجية التي يمكن أن تتبعها المؤسسات في هذا الصدد، إضافة إلى محاولة اقتراح نموذج للتوافق بين هذه السلوكيات وإدارة الموارد البشرية، سنحاول على امتداد هذا الفصل، دراسة حالة مؤسسة جزائرية (مجمع) تنشط ضمن قطاع تحويل المعادن، الجزائرية القطرية للصلب (AQS) Algerian Qatari Steel، في ظل المتغيرات السابقة، من أجل الوقوف على مدى أخذها بعين الاعتبار للرهانات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.

ابتداءً، سنعمل على تقديم عرض عام للمجمع، هياكله، أنشطته، وأهم منتجاته (المبحث الأول)، محاولة فهم السياق الذي ينشط ضمنه هذا الأخير، من خلال تحليل التفاعلات الحاصلة مع مختلف أصحاب المصالح وكيفية تصنيفهم وتقييمهم، مع الوقوف على مختلف التصريحات الرسمية (الرؤيا، المهمة، القيم، ومختلف السياسات الأخرى) التي يمكن من خلالها فهم التوجهات المبدئية للمجمع ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المبحث الثاني)، بعد ذلك، سنشرع في تحديد تموضع AQS ضمن البعدين الاجتماعي (الداخلي)، البيئي، والمبادرات الاجتماعية الأخرى على أساس النموذج المقترح، بناءً على المرجعيات القانونية والمعيارية الموافقة، ثم تصنيف طبيعة التوافق الموجود بين السلوكيات الاستراتيجية المتبناة تجاه المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية، مع تحديد الممارسات الأكثر دلالة (المبحث الثالث).

المبحث الأول: AQS تاريخ وتعريف، سيرورة الإنتاج، وتشكيلة المنتجات

المطلب الأول: AQS تاريخ وتعريف، وسيرورة الإنتاج

تأسست الجزائرية القطرية للصلب AQS في ديسمبر 2013 على أساس شراكة استثمارية ثنائية بين كل من الدولة الجزائرية ودولة قطر، برأس مال اجتماعي يقدر بـ 58, 610, 000, 000 دج. تحوز الدولية القطرية للصلب (QSI) Qatar Steel International (QSI) 49% من أسهم المجمع، المجمع الصناعي الجزائري IMITAL 46%، في حين تقدر حصة الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) بـ 5% (AQS, 2021).

تنشط AQS في المنطقة الصناعية "بلارة" ببلدية الميلية (ولاية جيجل)، على بعد 400 كلم من الجزائر العاصمة، أين تستغل مركب صناعي بمساحة تقدر بـ 216 هكتار. نظرا لحجم الإنتاج الكبير، القدرات التشغيلية المعتبرة، والتطور التقني، تحتل AQS مكانة جد هامة ضمن الخريطة الوطنية والإقليمية لصناعة الحديد والصلب. يعطي المجمع أهمية كبيرة أيضا للرأس المال البشري، لكونه المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي، خاصة من خلال خلق بيئة تشغيل تساعد على تشجيع الابتكار والإبداع لفائدة عمالها المقدر [ابتداء] 1500 فرد ضمن مختلف التخصصات والمؤهلات (AQS, 2021).

تسهم AQS في خلق الثروة ودعم النسيج الصناعي الوطني، من خلال الاستجابة للطلب على الحديد في السوق المحلي، وكذلك تصدير الفائض في الإنتاج نحو الأسواق الإقليمية والدولية (AQS, 2021)، بنسبة تقدر بـ 20%، في إطار تنويع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات (IMETAL, 2021). تقدر الطاقة الانتاجية الابتدائية للمجمع، خلال الطور الاستثماري الأول، بحوالي 2 مليون طن سنويا، من حديد التسليح rebar والقضبان السلكية wire rod، في حين ستبلغ هذه الأخيرة أقصاها، 4 مليون طن سنويا، خلال الطور الثاني بإدراج تشكيلة منتجات إضافية (AQS, 2021). حاليا، تمت إضافة كل من الحديد المختزل البارد Cold DRI والسبائك المعدنية المربعة Billet.

تحوز AQS التكنولوجيا الأكثر تقدما في العالم في مجال نشاطها، حيث تضم تسع (9) وحدات إنتاجية صديقة للبيئة، والتي تضمن فعالية قصوى من حيث الإنتاج، وجودة عالية تتوافق مع المعايير الدولية. يمكن الإشارة إلى هذه الوحدات كما يلي (AQS, 2021):

أ-الوحدات الأساسية للإنتاج

- وحدة الاختزال المباشر للحديد (Direct Reduced Iron unit (DRI): بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2,5 مليون طن سنويا (AQS, 2021)؛ من الحديد المختزل البارد والحديد المختزل الحار Hot DRI، حيث يسمح هذا الأخير بتخفيض حجم الخرقة الناتجة، اقتصاد الطاقة الضرورية للصهر، تخفيض كميات الإلكترودات (النواقل) electrode المستخدمة، اختصار الوقت المستغرق في

عملية الصهر بـ20% مقارنة بمثلتها في حالة الحرارة المحيطة، علاوة على تقليل الانبعاثات نظرا للاستهلاك الأقل للطاقة الكهربائية (بحوالي 20 كيلوات للساعة، لكل 1 طن من الحديد السائل، في كل عملية رفع لدرجة الحرارة بـ100 درجة مئوية حالة شحن الحديد المختزل) وانخفاض شحنات الكربون اللازمة (MIDREX, 2021).

- ثلاث وحدات للدرفلة (التصفيح) Rolling Mill (RMs): بطاقة إنتاجية تقدر بـ2 مليون طن سنويا من حديد التسليح والقضبان السلكية (AQS, 2021)، بسرعة تقدر بـ18 متر في الثانية بالنسبة لحديد التسليح (بوزن يصل إلى 4500 كلغ)، و110 متر في الثانية بالنسبة للقضبان السلكية (بوزن يصل إلى 2000 كلغ). جميع وحدات الدرفلة مجهزة بنظام أوتوماتيكي لتبريد الحديد بما يضمن توافق خصائص المنتج مع المعايير الدولية (Danieli, 2020).

- وحدتان للسبك (Melting Shop (SMS): بطاقة إنتاجية تقدر بـ2,2 مليون طن سنوي.

ب-الوحدات الثانوية

- مصنع الغاز الصناعي (Air Separation Unit (ASU؛

- وحدة إنتاج الجير؛

- محطتين لاستقبال ونقل المواد الأولية؛

- مصنع لمعالجة المياه؛

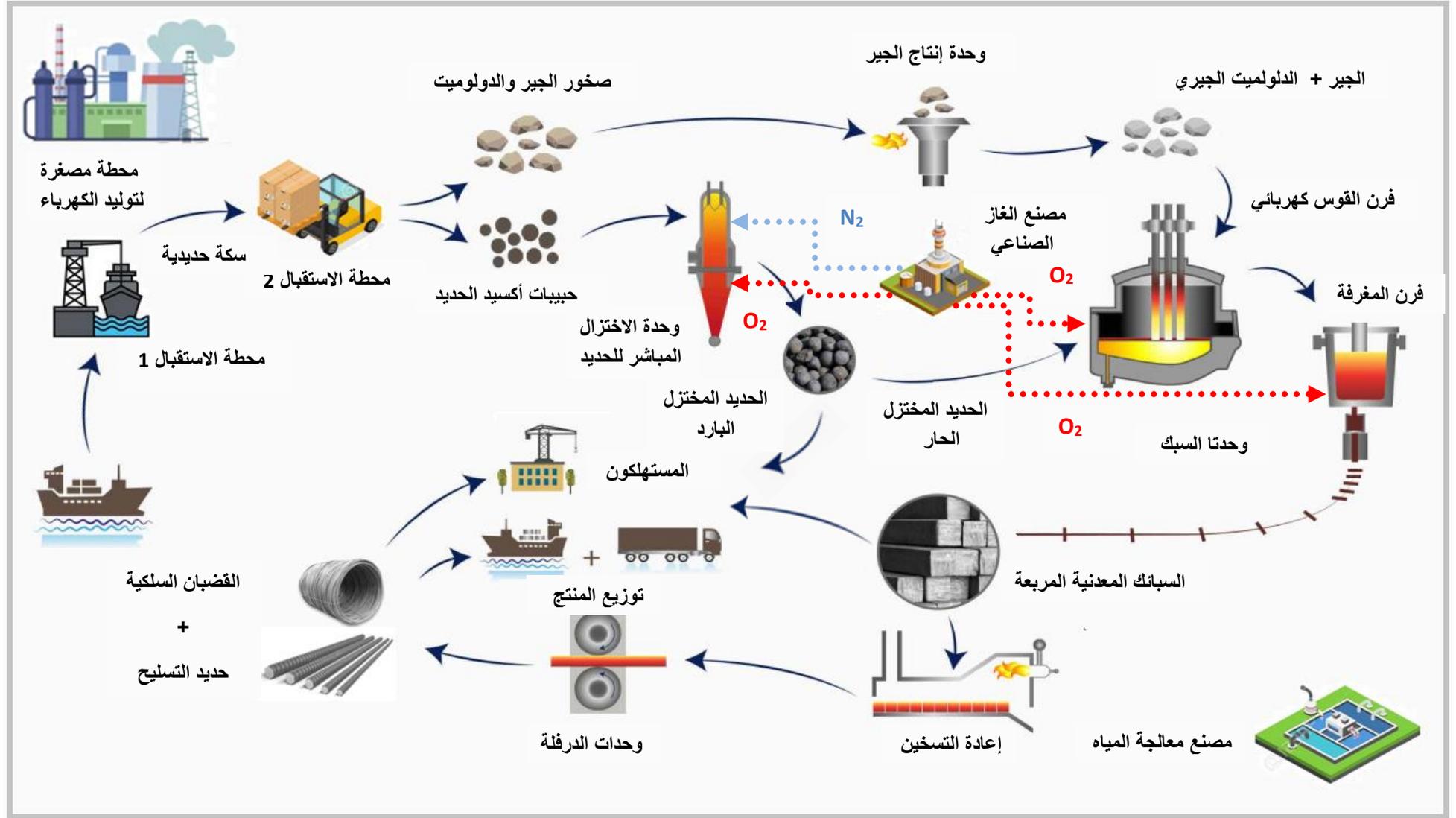
- محطة مصغرة لتوليد الكهرباء.

بناء على الوحدات الإنتاجية السابقة والتشاور مع بعض مهندسي AQS، يمكن تلخيص سيرورة الإنتاج بصفة إجمالية كما يوضح ذلك الشكل (15)، المستوحى من السيرورة الإنتاجية للقطرية للصلب (Qatar steel, 2019).

يستورد المجمع احتياجاته من حبيبات أكسيد الحديد Pellets Iron Oxide (يتم استلامها على مستوى محطة الاستقبال I بميناء جن جن، ثم نقلها إلى محطة الاستقبال 2 على مستوى المجمع)، والتي تعبر عن المكون الأساسي في إنتاج الحديد النهائي، حيث يتم رفع درجة حرارتها إلى مستويات عالية لتصبح عبارة عن Hot DRI على مستوى وحدة الاختزال المباشر، لتنتقل تلقائيا عبر أنابيب خاصة إلى وحدتي السبك أين يتم صهرها وفق مرحلتين: (1) مرحلة الصهر الابتدائي والتخلص من الشوائب، على مستوى فرن القوس الكهربائي (Electrical Arc Furnace (EAF، و(2) المرحلة النهائية، على مستوى فرن المغرفة (Ladle Furnace (LF، ليحول المزيج بعد ذلك إلى سبائك معدنية مربعة يتم تصفيحها على مستوى وحدات الدرفلة، لتعطي المنتج النهائي في شكل حديد التسليح والقضبان السلكية.

يحصل المجمع أيضا على كل من أحجار الجير Lime stone وأحجار الدولوميت Dolo stone من السوق المحلي، والتي تتم معالجتها على مستوى مصنع الجير في سبيل الحصول على مادتي الجير والدولوميت الجيري، اللتان تعتبران معا، أحد مكونات المنتج النهائي وتستخدمان أيضا

الشكل (15): سيرورة إنتاج AQS



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على سيرورة إنتاج القطرية للصلب QS

في تجهيز الجدران الداخلية للأفران. لضمان نجاعة عملية الاحتراق، يتم تزويد الأفران بغاز الأكسجين O₂ الذي ينتجه مصنع الغاز الصناعي. يزود هذا الأخير أيضا وحدة الاختزال بغاز النيتروجين N₂ الضروري في عملية التبريد.

نظرا لكمية المياه الكبيرة التي تستعملها AQS خلال عملية التصنيع، الشيء الذي يستلزم معالجتها قبل استغلالها لتفادي إلحاق الضرر، المترتب عن الكلس بصفة خاصة، بشبكة الأنابيب الضخمة التي تميز المجمع، علاوة على معالجة جزء كبير منها وإعادة استعماله ضمن الأنشطة المختلفة للمؤسسة، أما الجزء الذي يتخلص منه عبر المسالك المائية، فيتم معالجته بما يتوافق مع المعايير البيئية. تتم هذه العملية على مستوى مصنع معالجة المياه. يتم أيضا ضمان الحاجة من الطاقة الكهربائية لمختلف هياكل المجمع اعتمادا على محطة توليد الطاقة الكهربائية المصغرة.

المطلب الثاني: تشكيلة منتجات AQS

بناء على السيرة السابقة، يتم تصنيع أربع منتجات أساسية تتوافق مع المعايير الدولية والوطنية لإنتاج الصلب، مع مرونة في الإنتاج تتماشى وتطلعات الزبائن.

1-الحديد المختزل (البارد)

يعتبر الحديد المختزل أحد أهم المواد الأولية المستعملة في صناعة الصلب التي تعتمد على أفران القوس الكهربائي، خاصة الصلب الخاص، الصلب المسطح، ومنتجات الصلب الطويلة. تتحصل عليه AQS عن طريق اختزال أكسيد الحديد عند 900 إلى 1000 درجة مئوية، لتحريره من الأكسجين، والحصول على مشتق الحديد الكامل $(Fe_2O_3 + H_2 \rightarrow Fe + H_2O)$ T.Fe بعد مغادرته الأفران، يتم نقله إلى مستودعات العزل لمنع تأكسده وتعرضه للصدأ، ثم يحفظ ويخزن في أماكن خاصة بعيدة عن الرطوبة.

كيميائيا، يتميز الحديد المختزل للمجمع بالخصائص التالية (درجة النقاوة): T.Fe 89,5% (الحديد الكامل)، M.Fe 84,2% (الحديد المعدني)، Metn 94%، من 1,5 إلى 2,5% C (الكربون)، من 0 إلى 0,01% S (الكبريت)، من 3,5 إلى 4,5% Gangué (شوائب معدنية)، ومن 0,5% مركبات أخرى $(MnO + K_2O + Na_2O + TiO_2)$. أما من الناحية الفيزيائية (المادية) فيتراوح متوسط حجم حبيبات الحديد المختزل (ذات اللون الرمادي، انظر الملحق (1) الخاص بمنتجات المجمع) من 6,3 إلى 18 mm بكثافة تقدر بـ 1,6 t/m³.

2-السبائك المعدنية المربعة

تعتبر عن جزء من المعدن [الحديد] تستخدم لتحويل إلى قضبان أو أي شكل آخر حسب الطلب. يمكن أن تنتج انطلاقا من السبائك الحديدية المصغرة، أو عن طريق الصب المباشر، كما أنها تستعمل كمادة أولية في عمليات بثق، طرق، وتصفيح الحديد، وعمليات أخرى عند معالجة المعادن (AQS, 2022). تتميز السبيكة المعدنية المربعة الواحدة لـ AQS بالخصائص الهندسية التالية:

- الامتداد/الطول: 12 mtr
 - المقطع: 150 mm × 150 mm
 - الالتواء: $0.8^\circ \leq 8^\circ$ كأقصى حد على امتداد (12 mtr)
 - التمدد: $\leq 5 \text{ mm/m}$
 - التشوهات/الانقفاخات السطحية: $\leq 2.5 \%$
 - المعينية rhomboidity: $D1-D2 = 8 \text{ mm}$ على الأكثر.
- تتوافق هذه السبائك مع متطلبات المعايير الوطنية والدولية المتخصصة NA8634-2015 و ISO 6935-2/2015، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

الجدول (9): نتائج الجودة والتحليل الكيميائي للسبائك المعدنية المربعة لـ AQS

العنصر %	C	SI	Mn	P	S	Cu	Ni	Cr	Mo	V	Pb	N-PPM	C-eq
الحد الأدنى	0.19	0.15	0.6
الحد الأقصى	0.22	0.3	0.8	0.045	0.03	0.2	0.15	0.25	0.1	0.001	0.05	120	0.45
الهدف	0.2	0.2	0.7	<0.025	<0.02	0.1	0.05	0.1	0.01	0.0005	<0.005	<90	0.35

- تنصهر السبيكة وتتحول إلى الطبيعة السائلة عند درجة حرارة: 1518 C°

- الكربون: C، السيليكون: SI، المنغيز: Mn، الفسفور: P، الكبريت: S، النحاس: Cu، النيكل: Ni، الكروم: Cr، الموليبدنوم: Mo، الفاناديوم: V، الرصاص: Pb.

- جزء من المليون (mg/L): N-PPM

- محتوى الكربون المكافئ (لمعرفة قابلية المعدن للحام): C-eq

المصدر: دليل منتجات AQS

3-القضبان السلكية

يصنّع المجمع هذا النوع من القضبان بطاقة إنتاجية تقدر بـ 500000 طن سنويا. يتراوح قطر القضيب الواحد ما بين 5.5 mm و 14 mm بجودة عالية تتوافق مع المعايير الوطنية والدولية NA 8634، ASTM A510/A510M، و ISO 16120، نتيجة اعتماد سيرورة تصفيح وتبريد تضمن سلامة القضيب من أي تشوه خارجي أو أي عيب داخلي يضر بعملية سحب الأسلاك.

تستخدم القضبان السلكية التي تنتجها AQS في صناعة العديد من المنتجات على غرار الشبكات الملحومة، أكياس الحجارة، أسلاك التثبيت، الأسلاك المغلقة، الأسلاك الشائكة، المسامير، البراغي، الصامولات، أسلاك اللحام، وغيرها.

يتم تجميع القضبان ضمن لفافات تزن حوالي 2 طن، بقطر داخلي من 800 إلى 850 mm، وقطر خارجي من 1200 إلى 1250 mm، مثبتة بواسطة أربعة أسلاك منفردة أو مضغفة، بحسب حجم القضيب، من فئة 7 mm، في حين يبلغ ارتفاع اللفافة الواحدة أقصاه عند 2000 mm.

4- حديد التسليح

بطاقة إنتاجية تقدر بـ1,5 م/ط سنويا، يتم إنتاج حديد التسليح على مستوى AQS، بخط إنتاج واسع ينطلق من قطر 8 mm إلى غاية 40 mm (10، 12، 14، 16، 20، 25، 32) وبطول 12 m للقضيب، حيث يتراوح وزن الرزمة الواحدة من 2 إلى 3 طن، يتم تثبيتها بواسطة أسلاك مضغفة من فئة 7 mm. يتوافق هذا المنتج بدوره مع المعايير الوطنية والدولية المتخصصة NA، ASTM A615M، NF A35، 10080-2015 EN، BS 4449-2016، 8634-2015 وISO 6935-2019. يمكن الإشارة إلى الخصائص المادية لهذا الأخير كما يلي:

الجدول (10): الأبعاد، الكتلة الخطية، ومقدار الانحراف المسموح به لحديد التسليح

الانحراف المسموح به	المتطلبات (Kg/m)	المقطع mm ²	القطر
±8	0.395	50.3	8
±6	0.617	78.5	10
±6	0.8888	113	12
±6	1.21	154	14
±6	1.58	201	16
±5	2.47	314	20
±5	6.31	804	32
±5	9.86	1257	40

المصدر: منتجات المجمع (AQS, 2022)

5-المنتجات الثانوية لـAQS

إضافة إلى المنتجات الأربعة الأساسية السابقة، يصنّع المجمع تشكيلة متنوعة من المنتجات الثانوية، البعض منها يدخل بصفة مباشرة، وبكميات كبيرة في سيرورة الإنتاج، كالجير والدولوميت بطاقة إنتاجية تقدر بـ280000 طن سنويا (سنقتصر عند ذكر الخصائص على هذين المنتجين نظرا لكمية الإنتاج المعتبرة)، وكذلك الغازات الصناعية، والبعض الآخر عبارة عن مخرجات مرافقة للمنتوج النهائي على غرار كل من مسحوق الحديد، طين الحديد، الكالامين، غبار FTP، وخبث الحديد.

يستخدم كل من الجير والدولوميت في تنقية الصلب. ففي فرن القوس الكهربائي يعتمد على الجير للتخلص من الفسفور، الكبريت، السيلييس، والمنغنيز، وتستعمل هتان المادتان أيضا في الموالفة الكيميائية الدقيقة للصلب fine-tuning steel chemistry، تخفيض نسبة الأكسجين،

وتقليل كمية الشوائب التي قد تعلق بخبث الحديد. يمكن الإشارة إلى الخصائص الكيميائية لكل من الجير والدولوميت كما يلي:

الجدول (11): الخصائص الكيميائية للجير والدولوميت

الدولوميت		الجير		العنصر
Max %	Min %	Max %	Min %	
من 57 إلى 60		-	94	CaO (أكسيد الكالسيوم)
من 35 إلى 40		1.5	-	MgO (أكسيد المغنيزيوم)
-		5	-	LoI (اختبار خسارة المواد المتطايرة)
2.4		2	-	SiO ₂ (ثنائي أكسيد السيليكون)
5	-	5	-	C ₀₂ (ثنائي أكسيد الكربون)
-	-	0.5	-	H ₂ O (الماء)
0.2	-	-	-	S (الكبريت)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على دليل منتجات AQS

المبحث الثاني: الإستراتيجية العامة لـ AQS والمسؤولية الاجتماعية

خلال هذا المبحث سنحاول الوقوف على التوجهات العامة لإستراتيجية AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية، انطلاقاً من تحديد معالم السياق الذي ينشط ضمنه المجمع، اعتماداً خريطة أصحاب المصالح (التطرق ضمناً لآلية التقييم المعتمدة)، والاشارات التي يقدمها تحليل SWOT، والتصريحات الرسمية المرتبطة بالرؤيا، المهمة، القيم، ومختلف التصريحات ذات الدلالة.

المطلب الأول: AQS وأصحاب المصالح

على مستوى AQS، تحدد قائمة أصحاب المصالح الأكثر دلالة بصفة سنوية على أساس منطق (Freeman, 1984)، حيث تقيم الأطراف التي يتفاعل معها المجمع وفق منظور مبني على معيار التأثير والتأثر، مع تصنيفهم وفق منظور كلاسيكي (صاحب مصلحة داخلي وصاحب مصلحة خارجي) كما يوضح ذلك الجدول (12). بالنسبة لأصحاب المصالح ذوي الأثر الكبير، تحدد التطلعات المتبادلة مع كل طرف منهم، وكذلك الإجراءات التي يجب أن تدخل حيز التنفيذ بصفة مدروسة ومخططة.

يمكن التعليق على هذا الجدول كما يلي:

- تعبر AQS عن التطلعات بالرهانات، لكنها تقتصر في أغلبها على ذكر تطلعات أصحاب المصالح فقط، بصفة مجملية ومختصرة، ودون الإشارة إلى كيفية مشاركتهم في خلق القيمة بالنسبة

الجدول (12): أصحاب المصالح ورهانات AQS

مستوى الدلالة /الأهمية	الرهانات	أصحاب المصالح	
4	تتمية الشعور بالانتماء وتحسين ظروف العمل	الأفراد	الداخليون
3	تحسين سير عملية عرض الملفات	مجلس الإدارة والمساهمون	
3	العمل بصفة مشتركة من أجل إرساء مناخ ملائم للتحسين المستمر	الشركاء الاجتماعيون	
2	خلق الولاء لدى الزبائن الحاليين ورفع الحصاة السوقية على المستوى الوطني	الزبائن	الخارجيون
2	التطابق التام مع متطلباتهم	وزارة الصناعة والمناجم	
2	الاحترام الكلي لمتطلباتهم	مديرية التشغيل	
2		مديرية البيئة	
2		الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	
2		مفتشية العمل	
2		غرفة التجارة	
2		مديرية الحماية المدنية	
4		ميناء جن جن	
4		سكان الجوار	
1		مصالح الصحة العمومية	
2		الدرك الوطني	
3		الجمارك	
2		شركات التأمين	
1		التطابق التام مع متطلباتهم المعيارية	
2	التطابق مع المتطلبات القانونية المرتبطة المتبعة التقنية للتجهيزات ومعدات الإنتاج	هيئات المتابعة التقنية	
1	التعاون بشكل عملي وفعال	مراقب الحسابات	
2	الاحترام الكلي للمتطلبات القانونية والتنظيمية فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية	طب العمل	
3	الإصغاء لأرائهم بصفة مستمرة	الجمعيات المحلية لحماية البيئة	
2	ترقية شراكة إستراتيجية ومجدية	الإعلام	
4	تتمية روح الشراكة	مزودو الخدمات الخارجيون	
4	شراء منتجات متطابقة مع المعايير والتحكم في اختيار الموردين	الموردون	
1	الاستفادة القصوى من الموارد المالية الخارجية	المؤسسات المالية	
1	الاحترام الكلي لمتطلباتهم	المؤسسات الضريبية وشبه الضريبية	
1	ضمان اليقظة التنافسية	المنافسون	

المصدر: وثائق مديرية الجودة، الصحة، السلامة والبيئة DQHSE

للمجمع (وزارة الصناعة، ميناء جن جن، منظمات التصديق، هيئات المتابعة التقنية، الجمعيات المحلية لحماية البيئة،... إلخ)؛

- بعض الرهانات لا تعدوا أن تعبر عن إجراءات إدارية فقط، وهذا ما يلاحظ بالنسبة لمجلس الإدارة والمساهمين (عدم الإشارة إلى الجوانب المرتبطة بالأداء المالي)، والبعض الآخر يهمل بعض الأهداف الإستراتيجية (التركيز على السوق المحلي عند الإشارة إلى الرهانات المرتبطة بالزبائن مع مع أن التصريحات الرسمية تشير إلى أن الغرض من الشراكة الجزائرية القطرية أيضا هو ترقية الصادرات خارج المحروقات، وهذا ما يظهر جليا من خلال العقد المبرم سنة 2020 بين AQS والمتعامل الكوري الجنوبي Posco international بغرض تسويق 150000 طن من منتجات المجمع على المستوى الدولي (IMITAL, 2022)).

- عدم ظهور بعض التطلعات الأساسية للأفراد، خاصة المرتبطة منها بمستويات الأجور ومختلف التعويضات التي يتحصلون عليها، مع أن AQS تقدر مستوى الدلالة الخاص بهم عند المستوى الرابع (4) وهذا يرجع في الأساس حسب المسيرين، لتأخر تحصيل العوائد على الاستثمار والتي تصنف كتهديد وفق تحليل SWOT الخاص بالمجمع، حيث تتبنى AQS حزمة تعويضات ضيقة جدا للضغط على التكاليف، تتكون من الأجر القاعدي، منحة المنصب، منحة الأقدمية، منحة الضرر، منحة السلة، ومنحة عيد الأضحى وعيد الفطر. تجدر الإشارة أيضا، إلى أنه لم يتم إلى حد الآن اعتماد آليات لتقييم مردود الأفراد، سواء على المستوى الفردي PRI أو الجماعي PRC حتى يبلغ المجمع طاقته الإنتاجية القصوى.

- عند تتبع دلالة كل صاحب مصلحة بالنسبة لـAQS، يلاحظ في بعض الأحيان عدم عقلانية مستويات الدلالة المتماثلة، فمن غير المعقول مثلا أن يكون هناك تكافؤ في التقدير بين كل من الجمارك وحاملي الأسهم عند المستوى الثالث (3)، خاصة وأن الشراكة القطرية الجزائرية بغلاف استثماري بحجم 2 مليار دولار على أساس قاعدة 49/51، تعبر عن أحد معالم التوجه الإستراتيجي للاستثمار الأجنبي للبلاد، في حين جهاز الجمارك يعبر عن مؤسسة إدارية ذات طابع عمومي تعمل وفق إجراءات روتينية ووفق أطر قانونية معينة لا غير. يرجع هذا الخلل في الأساس إلى آلية التقييم المعتمدة من طرف المجمع.

المطلب الثاني: آلية تقييم أصحاب المصالح

تعتمد AQS في تقييمها لأصحاب المصالح شبكة تضم أربع معايير (فئات catégories) أساسية: (1) عدد مرات التفاعل الفعلي *fréquence d'interaction*، (2) التأثير/الأثر على توافق المنتج *impact/effet conformité produit*، (3) التأثير/الأثر على رضا الزبون *impact/effet satisfaction client*، و(4) التأثير/الأثر على التوافق مع الأطر القانونية والتنظيمات المعمول بها *impact/effet conformité réglementaire*. يضم المعيار الأول مستويين للتفاعل؛ مرة واحدة أو أكثر في السنة (وأقل من مرتين)، ومرتين أو أكثر في السنة، أما

المعايير الثلاثة المتبقية فيضم كل واحد منها مستويين للتأثير؛ تأثير محتمل (ضعيف) وتأثير حقيقي (قوي). على أساس العلاقة المتداخلة بين هذه المعايير ومستوياتها يحدد الموقع الذي يشغله كل صاحب مصلحة ضمن مستويات الدلالة/الأهمية الأربعة السابقة. يمكن التعبير عن هذه الشبكة كما يوضح ذلك الجدول الموالي:

جدول (13): شبكة تقييم أصحاب المصالح لـ AQS

التفسير	المستوى	الفئات
≥ 1 في السنة	1	عدد مرات التفاعل الفعلي [a]
≥ 2 في السنة	2	
تأثير محتمل	1	التأثير/الأثر على توافق المنتج [b]
تأثير حقيقي	2	
تأثير محتمل	1	التأثير/الأثر على رضا الزبون [c]
تأثير حقيقي	2	
تأثير محتمل	1	التأثير/الأثر على التوافق مع الأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها
تأثير حقيقي	2	[d]

المصدر: وثائق DQHSE

يتميز أصحاب مصالح المستوى الرابع (4) بعدد مرات تفاعل فعلي (اللقاءات) يتجاوز أو يساوي مرتين في السنة مع تأثير حقيقي في الفئات الثلاثة المتبقية [أي بتفسير: a2-b2-c2-d2]. المستوى الثالث (3) يكون عنده مستوى التفاعل الفعلي أقل أو يساوي مرة واحدة في السنة مع تأثير حقيقي في الفئات الثلاثة المتبقية [a1-b2-c2-d2] أو مستوى تفاعل فعلي يتجاوز أو يساوي مرتين في السنة مع تأثير حقيقي في فئتين فقط [a2-b2-c2 v a2-b2-d2 v a2-c2-d2]. المستوى الثاني (2) بمستوى تفاعل فعلي يتجاوز أو يساوي مرتين في السنة مع تأثير حقيقي في فئة واحدة [a2-b2 v a2-c2 v a2-d2]، أو بتفاعل فعلي أقل أو يساوي مرة واحدة في السنة مع تأثير محتمل في فئتين [a1-b1-c1 v a1-b1-d1 v a1-c1-d1]. المستوى الأول (1) يتسم بتفاعل أقل أو يساوي مرة واحدة في السنة مع تأثير حقيقي في فئة واحدة [a1-b2 v a1-c2 v a1-d2] أو بتفاعل يتجاوز أو يساوي مرتين في السنة مع تأثير محتمل في فئتين [a2-b1-c1 v a2-b1-d1 v a2-c1-d1]. هناك مستوى ابتدائي صفري (0) يضم أصحاب المصالح الذين يكون عندهم مستوى التفاعل الفعلي أقل أو يساوي مرة واحدة في السنة مع تأثير محتمل في الفئات الثلاثة المتبقية [a1-b1-c1-d1]. هذا الصنف من أصحاب المصالح لا يظهر ضمن الجدول (12) لكونه عديم الدلالة/الأهمية.

تجدر الإشارة إلى أن AQS تتابع بصفة دورية أصحاب المصالح حسب مستوى الدلالة/الأهمية الموافق؛ المستوى الرابع (4) كل شهر، المستوى الثالث (3) كل ثلاثي، المستوى الثاني (2) كل سداسي، والمستوى الأول (1) كل سنة.

قد تسجل على هذه الشبكة بعض الملاحظات، نظرا لاستحواذ الذاتية على بعض فروع آلية التقييم كما يلي:

- على أي أساس تم تحديد أربع (4) مستويات فقط للدلالة/الأهمية (الظاهر أنها مرتبطة بعدد الفئات) وكذلك بالنسبة لمجال عدد مرات التفاعل الفعلي؛

- إمكانية الاستغناء عن معيار التفاعل الفعلي، لأنه بمجرد وجود أثر لصاحب مصلحة ما على فئة على الأقل من الفئات الثلاثة المتبقية، يدل ذلك منطقيا وبصفة مباشرة على أن هنالك تفاعل، لأنه لا يمكن تصور تأثير دون تفاعل؛

- ضيق سلم التأثير المرتبط بالفئات الثلاثة المتبقية (درجتين فقط؛ محتمل أو حقيقي)، الشيء الذي يصعب من عملية التصنيف، حيث يؤدي ذلك إلى إلحاق أصحاب المصالح ذوي التأثير المتوسط بإحدى الدرجتين، الشيء الذي يؤدي إلى الحصول على نتائج مضللة وغير عقلانية؛

- عدم تغطية آلية التقييم لجميع الاحتمالات (التشفيرات) الممكنة للتفاعل الفعلي والتأثيرات على الفئات الثلاثة المتبقية، حيث يقدر عددها بثمانية عشر (18) احتمال فقط (بحساب عدد التشفيرات السابقة)، تقريبا 26% (18 من 70¹ تشفيرية)، مع أن هناك ثلاثون (30) صاحب مصلحة تتفاعل معهم AQS. فمثلا ضمن أي مستوى يتم إدراج صاحب مصلحة بتفاعل فعلي يتجاوز أو يساوي مرتين في السنة مع تأثير محتمل في فئتين وتأثير حقيقي في فئة واحدة [a2-b1-c1-d2 v a2-b1-c1-d1].

- بناء على المنطق المعتمد في شبكة التقييم، يبدو أنه من الصعب بمكان إيجاد مؤشرات مشتركة على أساس كمي (رقمي بوحدها مشتركة) بين مختلف أصحاب المصالح، لاختلاف تطلعاتهم وكيفية مشاركتهم في خلق القيمة (تطلعات مالية، بيئية، اجتماعية، نفسية... إلخ)، علاوة على إمكانية تضارب مصالحهم، فالمساهمون يبحثون عن تعظيم العوائد على الأسهم، في حين يبحث الأفراد عن تعظيم الأجر والزيائن عن أسعار منخفضة، والدولة تبحث عن استقرار نسبي للنسيج الاقتصادي، في المقابل يبحث المنافسون عن الاستحواذ على الحصة السوقية للمجمع أو إخراجه من السوق بصفة كلية... إلخ.

¹ يعبر عن عدد التشفيرات الكلي وفق شبكة التقييم السابقة. حيث يمكن إيجاده رياضيا عن طريق توفيقية (combination) C عدد عناصرها n=8 (a1-a2-b1-b2-c1-c2-d1-d2) مع اختيار أربعة عناصر p=4 (اختيار حالة من كل معيار) غير مرتبة وبدون تكرار. باعتماد القانون الرياضي للتوفيقية نجد: $C_n^p = \frac{n!}{p!(n-p)!} = \frac{8!}{4!(4!)} = \frac{40320}{576} = 70$

- يلاحظ أيضا أن هذه الشبكة بنيت على أساس كلاسيكي، بتركيزها على صاحب مصلحة رئيسي يتمثل في الزبون، إضافة إلى الاعتبارات القانونية والتنظيمية، أي أنها تركز على البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، أي المستوى الأول والثاني من هرم المسؤولية الاجتماعية عند Carroll (1978)، خاصة وأن شبكة التقييم تم إعدادها عند دراسة السياق الذي تنشط ضمنه AQS بغرض تحصيل معيار تسيير نظام الجودة ISO 9001.

بعد تحصيل AQS لكل من معيار تسيير الصحة والسلامة المهنية ISO 45001 ومعيار تسيير النظام البيئي ISO 14001، حصلت هذه الأخيرة أيضا سنة 2021، نظام التسيير المدمج Integrated Management System (IMS) من طرف AFNOR على أساس المعايير الثلاثة السابقة، كتوجه صريح نحو إدراج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في عملية التسيير من منظور ثلاثي الأبعاد، الشيء الذي أدى إلى إدخال بعض التعديلات في شبكة التقييم السابقة، بإدراج كل من البعدين الاجتماعي والبيئي ضمن فئات التقييم كما يوضح ذلك الجدول (14). إن شبكة التقييم الجديدة، حسب مسؤول الجودة لا تزال قيد التطوير، حيث ستضم ابتداء مستويين إضافيين لتقييم أصحاب المصالح، ليصبح هناك ست (6) مستويات دلالة/أهمية تقابل ست (6) فئات (معايير) للتقييم. على الرغم من هذا التغيير الإيجابي، إلا أنه قد تسجل نفس الملاحظات السابقة، مع تضاعف عدد التشفيرات الممكنة بسبع مرات تقريبا (7,2) لتبلغ 1924¹ تشفيرة، مما يزيد في تعقيد عملية التقييم لتعدد الاحتمالات.

المطلب الثالث: الرؤيا، المهمة، القيم، والتوجهات الاجتماعية

"لنا عيون على المستقبل- قيادة صناعة الصلب عبارة عن طموح"، تعبر عن رؤيا المجمع. يلاحظ ابتداء عدم أخذها بعين الاعتبار، بصفة معلنة، للرهانات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، خاصة الشقين البيئي والاجتماعي مع التأكيد على أنها-الرؤيا- "... [تتيح أساسا متينا] ... وفقه تحدد معالم طبيعة علاقة AQS مع زبائنها ومورديها. فالتعامل معهم بوفاء سيوجه المجمع على المدى الطويل لتحقيق الربح معا"، الشيء الذي يعطي إشارات على أولوية صاحبي المصلحة السابق الذكر، مع إعطاء مستوى دلالة/أهمية أكبر بالنسبة للموردين (المستوى الرابع (4) من الجدول 12) عند تصميم الإستراتيجية، نظرا لقلة توفر المادة الأولية حتى على المستوى الدولي (عدد محدود للشركات المتخصصة في إنتاج حبيبات أكسيد الحديد والذي تعتبره AQS كتهديد بناء على تحليل SWOT. يتم التعامل حاليا مع ثلاث مجتمعات وفق عقود طويلة الأجل وهي: Arcelormetal، Vale Internatioanl، و Bahrain steel).

¹ باعتماد القانون الرياضي السابق نجد: $C_n^p = n! / (p!(n-p)!) = 12! / (6!(6!)) = 479001600 / 518400 = 924$

بالنسبة للمهمة، تصرح AQS بأنها "ملتزمة باعتماد ممارسات مستدامة واستباق تطلعات الزبائن، مع تعظيم العوائد المالية للمساهمين، والاستمرار في ترقية جودة المنتجات، عند مستويات تكلفة

الجدول (14): شبكة تقييم أصحاب المصالح الجديدة لـAQS

التفسير	المستوى	الفئات
$1 \geq$ في السنة	1	عدد مرات التفاعل الفعلي
$2 \geq$ في السنة	2	
تأثير محتمل	1	التأثير/الأثر على توافق المنتج
تأثير حقيقي	2	
تأثير محتمل	1	التأثير/الأثر على رضا الزبون
تأثير حقيقي	2	
تأثير محتمل	1	التأثير/الأثر على التوافق مع الأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها
تأثير حقيقي	2	
تأثير محتمل	1	التأثير/الأثر البيئية
تأثير حقيقي	2	
تأثير محتمل	1	التأثير/الأثر الصحة والسلامة المهنية
تأثير حقيقي	2	

المصدر: وثائق DQHSE

تنافسية، وضمان قيم مستدامة قادرة على تحقيق نتائج متميزة بفضل: (1) تسيير موثوق ومأمون لأصول المجمع، (2) التنمية المستدامة، و(3) الجودة العالية. "بناء على ماسبق، يتضح اتساع رقعة أصحاب المصالح التي تتفاعل AQS مع تطلعاتهم، بإدراج فئة أخرى من أصحاب المصالح، والمتمثلة في كل من المساهمين بمستوى دلالة/أهيمية أقل، المستوى الثالث (3)، (قد يعود سببه لحيازة الشريك الجزائري لحصة تقدر بـ51% من أسهم المجمع، ولآلية التقييم)، والبيئة (سكان الجوار عند المستوى الرابع (4)، الجمعيات المحلية لحماية البيئة عند المستوى الثالث (3)، ومديرية البيئة ضمن المستوى الثاني (2)).

إن عدم الإشارة الصريحة إلى الرهانين البيئي والاجتماعي ضمن رؤيا المؤسسة، يعود سببه إلى كون التكنولوجيا الصديقة للبيئة التي تحوزها AQS مدمجة بصفة مباشرة في عملية تصنيع الصلب من جهة، وكذلك كون المجمع يشير إلى الرؤيا المتعلقة بالتنمية المستدامة، والتي تضم الشق الاجتماعي أيضا، بصفة منفصلة من جهة أخرى، وذلك ضمن سياسة الاستدامة Durability policy، الرؤيا البيئية ECO vision، والعدالة والموثوقية Fairness & Reliability.

بالنسبة لسياسة الاستدامة تصرح AQS، بأنها "لا تركز فقط على الجانب الاقتصادي على المرتبط بتحقيق الربح على المدى القصير، ولكنها تحرص أيضا على نمو المجمع على أساس مستديم، يأخذ بعين الاعتبار كلا من الجانبين الاجتماعي والبيئي." يلاحظ من خلال هذه السياسة، التوجه الصريح نحو محاولة الموازنة بين الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية، مع اعتماد مصطلح الاستدامة، أي التنمية المستدامة، نظرا لطبيعة نشاط المجمع، والذي ارتبط تاريخيا بالجوانب الإيكولوجية، علاوة على الاعتبارات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية. وهذا ما يظهر جليا في المحاور التي تضمها الرؤيا البيئية كما يلي:

- الاستعمال الفعال للطاقة ومواصلة تخفيض انبعاثات الغازات الدفيئة greenhouse gas؛
 - تخفيض استخدام الطاقات الأولية؛
 - تحسين وصيانة نظام تسيير الطاقة المتبني؛
 - تخفيض حجم النفايات وإعادة تدوير المواد ذات القيمة؛
 - التقليل من استهلاك الماء إلى أقصى حد، ومعالجة المياه المستعملة بالطرق الصديقة للبيئة؛
 - شراء المنتجات التي تستجيب للمعايير المعترف بها؛
 - إعادة تدوير جميع أنواع الصلب، وتحويل الحديد المهمل إلى منتج نهائي.
- من المنظور الاجتماعي المرتبط بالأفراد، تتوه سياسة الاستدامة على أن AQS "[...] تتبنى أفضل المعايير المعتمدة في مجال الصحة والسلامة في مكان العمل، فحصول الأفراد على تكوين متجانس بكفاءة عالية، يضمن تجانس الجودة والسلامة لمنتجات المجمع"، في إشارة إلى إندماج سيرورة الانتاج والجانب الاجتماعي المتعلق بحماية الأفراد من الأخطار ذات الطابع المهني.
- تشير أيضا هذه السياسة إلى "أن مدونة قواعد السلوك تشجع وتدعو جميع الأفراد إلى تبني قيم المجمع بصفة يومية أثناء تأدية المهام مع بعضهم البعض، ومع الشركاء أيضا، والمتمثلة [باختصار] في: المسؤولية **responsibility**، الأمانة **honesty**، النزاهة **integrity**، والعدالة **fairness**." من خلال هذا التصريح يبدو أن هناك نوع من التجانس بين قيم المجمع والمهمة، بإدراج بعض القيم التي تتبناها المؤسسات عادة عند التعبير عن رؤيتها تجاه المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يلاحظ مثلا بالنسبة لقيم القطرية للصلب Qatar steel أو قطر للتعدين Qatar mining (الشريكان القطريان؛ مناصفة في حصة QSI)، حيث تتبنى الأولى قيما كالإبداع **innovation**، التميز **excellence**، العمل كفريق **teamwork**، النزاهة، والاعتناء **caring**، أما الثانية، فتتبنى كل من التميز، السلامة **safety**، الاحترام **respect**، التركيز **focus**، والعدالة، والنزاهة، والشفافية.
- تجدر الإشارة فقط إلى أن هناك تضارب، أو تغيير في ماهية القيم المعتمدة، فمن جهة تنطوي مدونة قواعد السلوك على القيم الأربعة السابقة، ومن جهة أخرى تعبر عنها AQS بشكل تفصيلي من خلال موقعها الرسمي كما يلي (AQS, 2022a):

- الميزة excellency: التميز بالنسبة لـ AQS يعبر عن: (1) تقديم تجربة مثالية لصالح الزبائن، من خلال ربط القيم التي يحصلون عليها بما يتوافق مع التضحية المالية التي يقدمونها، بفضل مواهب المجمع والسيرورات المعتمدة، (2) المثابرة والموثوقية، واللذان يجب أن يتصف بهما كل فرد يعتمد عليه كل من الزبائن، الشركاء، وفرق المجمع، و(3) الإيمان بالإبداع، ووضع التحسين المستمر على رأس الأولويات.

- الإبداع: من خلال: (1) المشاركة والاستفادة من خبرات، تجارب، شراكات، ومواهب المجمع، (2) الأفراد هم الذين يصنعون الفارق عندما يتعلق الأمر بالخدمات المقدمة، (3) الاتصاف بالذكاء والمرونة، للتوقع بشكل أفضل، و(4) تخيل الحل الأمثل، والإبداع من أجل تحقيق النتائج الفعالة.

- النزاهة: الصراحة، الاحترام، والنزاهة من صميم قيم AQS، لذلك يجب أن تنعكس هذه الأخيرة في التصرفات المثالية للأفراد سواء داخل المجمع أو خارجه.

- الأمانة loyalty: هي أحد أهم الميزات التي يجب أن يتسم بها الأفراد في علاقاتهم المهنية، ليس مع رؤسائهم فقط، بل باحترام الالتزامات المقدمة للزبائن. تتجلى أيضا هذه الميزة في احترام قواعد، إجراءات، وأهداف المجمع.

تشير AQS، فيما يتعلق العدالة والموثوقية، إلى أنها "تحافظ على علاقاتها مع مختلف شركائها بصفة موثوقة وعلى المدى الطويل، باعتماد ممارسات شفافة، مع الالتزام باحترام وتنفيذ مبادئ التجارة العادلة على أساس سلسلة الغذاء [...]". ما يسجل على هذا التصريح هو كون المجمع غير معني بحل القضايا المرتبطة بسلسلة الغذاء، حيث ترتبط عادة بالمجمعات التي تصنع بعض المنتجات، على غرار، السكر، القهوى، الشاي، وغيرها، زيادة على أن وظيفة الإطعام حاليا، تماشيا مع التصريح فقط، غير مدرجة حتى ضمن أنشطة المجمع، ما عدا المتعلقة منها بالمستقدمين الأجانب (تعهد النشاط لمتعامل خاص prestataire externe)، حيث يتحصل الأفراد على منحة السلة بصفة شهرية.

لم يبق سوى التصريح المتعلق بالمبادرات الطوعية (بشكل صريح) تجاه المجتمع المحلي، بشقيها المالي وغير المالي، والذي تعبر عنه AQS بالالتزامات our engagement. يضم هذا الأخير ثلاثة محاور للمبادرة: (1) التعليم education؛ من خلال تدعيم البنى التحتية، الاقتصاد، والمواهب، لضمان استمرارية نجاح المجمع والمجتمع معا، (2) البيئة environment؛ والذي يترجم من خلال ترشيد استخدام الموارد، وتطوير المبادرات الموجهة لتقليل من الآثار السلبية على البيئة، و(3) التطوع volunteering؛ من خلال دعم أفراد المجمع في مواجهة المشاكل التي تؤثر على المواطنين، المجتمع، والبيئة.

من خلال ماسبق يمكن ابتداء تحديد معالم السلوكات الإستراتيجية لـ AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية: (1) إستراتيجية صريحة (استباقية)؛ تتضح معالمها، من خلال الإشارات التي تقدمها كل من دلالة/أهمية أصحاب المصالح، الرؤيا، المهمة، القيم، سياسة الاستدامة، والرؤيا البيئية. تركز

أساسا على الجانبين الإيكولوجي والاجتماعي المتعلق بالصحة والسلامة المهنية، شبيهة بالتوجهات المدرجة ضمن (Porter & Kramer, 2006 ; Revira, 2010 ; Zadek, 2004)، و(2) إستراتيجية ضمنية، عموما، من خلال المبادرات الطوعية (خارج الأعمال)، التي تعبر عنها AQS بالالتزامات (Capron & Q-lanoizélee, 2015 ; Marquez & Mintzberg, 2015)، وأخيرا (3) إستراتيجية غير مسؤولة، ادعاء تبني أسس التجارة العادلة fairwashing، كون نشاط المؤسسة، على الأقل حاليا، بعيد كل البعد عن الاعتبارات المرتبطة بتسيير سلاسل الغذاء. يمكن القول أن هذا السلوك يرتبط بخطأ على مستوى الاتصال أكثر منه على المستوى الاستراتيجي، خاصة وأن المؤسسة تعلن هذا التصريح في إطار تحصيلها لمعيار تسيير الجودة ISO 9001.

المبحث الثالث: تموضع السلوكات الإستراتيجية لـ AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية؛ أي دور لإدارة الموارد البشرية ؟

نظرا لضخامة المجمع، حيث يقدر حجم العمالة حاليا بـ 2200 عامل، فإن ضمان فعالية السيرورات، الإجراءات، والمعايير المرتبطة بالنظافة، الصحة، السلامة، والبيئة، تشرف عليها وظيفة مستقلة على مستوى الهيكل التنظيمي تابعة مباشرة للمديرية العامة، والمتمثلة في DQHSE، لذلك يلاحظ غياب وظيفة المسؤولية الاجتماعية/التنمية المستدامة، على الرغم من ظهور هذا المصطلح والمفاهيم اللصيقة به في التصريحات الرسمية لـ AQS. علاوة على هذا، فإن وجود هذه المديرية يعمل على تحييد الوظائف الأخرى ضمن هذا التوجه، خاصة إدارة الموارد البشرية، حيث يقتصر دورها أساسا على السيرورات والإجراءات المرتبطة بالتوظيف، التكوين، تسيير المسارات المهنية، التعويضات، وغيرها.

بناء على ماسبق، فإن AQS لا تصدر حاليا تقريرا للمسؤولية الاجتماعية، بل تعد بصفة سنوية تقريرا للجودة، الصحة، السلامة، والبيئة QHSE report. يعرض هذا التقرير مختلف التوجهات الأساسية للمجمع فيما يتعلق بالبعدين البيئي والاجتماعي وفروعهما، بناء على السيرورات المعدة وفق الخطوط التوجيهية ومتطلبات نظام التسيير المدمج IMS. يتم إرفاقها بمجموعة من مؤشرات الأداء مبنية على أساس مرجعيتين رئيسيتين: (1) القوانين والتنظيمات الوطنية، و(2) توصيات الرابطة العالمية للصلب (World Steel Association (WSA). يضم التقرير في العادة من خمسة إلى ستة فصول مرتبة تبين الوضعية الحالية للمجمع فيما يتعلق بالوقاية، الانقذاد ومكافحة الحرائق، البيئة، ونشاط الاعتيادي للعيادة والمتعلق منه بمتابعة الحالة الوبائية Covid-19.

نظرا لكون QHSE report ذو طابع داخلي، فهو ليس موجها لجميع أصحاب المصالح الذين تتفاعل معهم AQS، الشيء الذي يجعل من الاحصائيات والجوانب التقنية تغلب على صياغة محاوره. اعتمادا على البيانات والمعلومات التي يقدمها هذا التقرير، والإشارات التي تم التطرق إليها في المبحثين السابقين، سنحاول خلال المطالب الموالية تصنيف السلوكات الإستراتيجية الفرعية

للمجمع تجاه المسؤولية الاجتماعية (المطلبان الأول والثاني)، ثم تحديد كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في إرساء هذه الإستراتيجيات مع تحديد الممارسات الأكثر دلالة (المطلب الثالث).

المطلب الأول: السلوكيات الإستراتيجية المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية

على امتداد السنتين السابقتين 2020-2021 تبنت DQHSE برنامجا مكثفا بغرض التخفيض من نسبة الحوادث المهنية وضمان سلامة الأفراد، تزامنا مع استلام جميع الوحدات الإنتاجية، باختلاف الأخطار التي تميز كل وحدة، ازدياد وتيرة التوظيف (% 43.5 من حجم العمالة) بسبب دخول المجمع في الطور الثاني من المشروع لبلوغ الطاقة الإنتاجية القصوى، زيادة على تنوع واتساع الشريحة المستهدفة (الأفراد، المتعاقدون الفرعيون، المتربصون والطلبة الجامعيون، والزوار). سنستعرض فيما يلي أهم مكونات هذا البرنامج، الأنشطة المرافقة له، وأهم مخرجاته.

1- جلسات التعريف والحض على السلامة المهنية

تعتمد DQHSE في سبيل عرض ثقافة السلامة المهنية والقيم الخاصة بالمجمع للوافدين الجدد على جلسات التعريف والحض على السلامة المهنية safety induction. مع نهاية كل جلسة يجب أن يكون المشاركون فيها قادرين على: (1) فهم سياسة QHSE الخاصة بالمجمع، (2) التعرف على القواعد والقوانين المعمول بها، و(3) تحديد الإجراءات المتبعة في حالة الظروف الاستعجالية (التحذير، إجراءات الإخلاء، أماكن التجمع... إلخ). تختلف مدة الجلسة الواحدة باختلاف حجم وطبيعة المعلومات المقدمة، حيث تتراوح ما بين 45 د و 1 سا بالنسبة للعمال الجدد، المتربصون، والطلبة الجامعيون، من 30 إلى 45 د بالنسبة للمتعاقدين الفرعيين، ومن 20 إلى 30 د بالنسبة للزوار. في الأخير، تختتم كل جلسة باختبار لتقييم مدى استيعاب المشاركين للعناصر المتناولة.

عرفت هذه الجلسات زيادة معتبرة خلال السنة الأخيرة (تضاعف وتيرة التوظيف)، حيث سجلت 263 حصة سنة 2020، في حين تم تسجيل 1241 حصة سنة 2021، هذا بالنسبة للجلسات العامة، وسجلت 102 حصة سنة 2020 و 145 حصة سنة 2021 بالنسبة للجلسات الخاصة، المتعلقة بالأخطار ذات الطابع النوعي، موزعة على وحدات المجمع (SMS، RMs، DRI)، و(BOP). بصفة عامة، تحتوي جلسات التعريف والحض على السلامة المهنية المحاور التالية:

- عرض عام للمجمع، مخططه، فروع، ومختلف أنشطته؛
- عرض لسياسة الجودة، الصحة، السلامة، والبيئة الخاصة بالمجمع وأهدافها؛
- قواعد الوقاية القاعدية، نظام رخصة العمل، وإجراء بطاقات الصحة والسلامة؛
- الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية؛
- التجهيزات المرتبطة بالصحة والسلامة الشخصية؛
- التعليمات وأرقام الهواتف الضرورية في حالة الطوارئ؛
- إشارات السلامة الخاصة بالمجمع والسلامة المرورية؛
- السياسة البيئية للمجمع.

2-برنامج التكوين الخاص بـDQHSE

يعتبر التكوين والتحسيس أحد أهم الركائز الأساسية لنظام تسيير QHSE بالنسبة للمجمع، حيث يهدف في الأساس إلى ضمان تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات الضرورية لحماية أنفسهم وغيرهم من الأخطار المحتملة. يتسم هذا البرنامج بالتنوع من حيث المواضيع، فتارة ترتبط هذه الأخيرة بالممارسات على المستوى الميداني، وتارة تتعلق بالجوانب التنظيمية المتعلقة بسيرورات العمل، وتارة أخرى تتناول الاعتبارات ذات الطابع القانوني (بالنسبة للشق البيئي، انظر المطلب الموالي). يبين الجدول (15) جلسات التكوين الخاصة بـQHSE في الفترة الممتدة من 2020 إلى 2021.

الجدول (15): التكوين في إطار QHSE

2021		2020		الموضوع
المشاركين	الجلسات	المشاركين	الجلسات	
170	17			القيادة الدفاعية/الوقائية
145	16	20	1	عمليات الرفع الميكانيكي
163	15			العمل في الأماكن المغلقة/الضيقة
169	14			إدارة الطوارئ واستخدام أجهزة إطفاء الحرائق
93	9	41	2	المناولة اليدوية
54	8			إجراء بطاقات السلامة
41	5	159	15	نظام رخصة العمل
59	4	26	2	الإسعافات الأولية
30	4	49	4	أخطار المواد الكيميائية والنشاط الإشعاعي
10	2			استخدام جهاز مزيل الرجفان
10	1			القوانين التنظيمية الخاصة بالصحة والسلامة
16	1	22	4	تحديد المخاطر وتقييمها
10	1			العزل الآمن للمصنع والمعدات LOTO
		51	4	الإجراءات التأديبية
		79	11	تأهيل HSE الخاص بـEOT crane
		15	1	تأهيل HSE الخاص بـSMS
		32	3	إصابات اليد والآليات المتحركة
		7	1	إشارات اليد الخاصة بتشغيل EOT crane
		12	1	إجراءات السلامة الخاصة برفعات العمال
		25	7	قواعد: ISO 9001/2015
970	97	528	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

علاوة على برنامج التكوين السابق، تنشط DQHSE تمارين ميدانية، لنفس الفترة، في شكل محاكاة drills/simulations لحالات الطوارئ. الهدف منها هو تصحيح وتحسين استعدادية فرق التدخل وتقييم مدى استجابتهم للمخططات، والإجراءات، والنظم المعتمدة. تتعامل هذه التمارين، البالغ عددها 20، مع خمسة أصناف من المخاطر: (1) الحرائق والإنفجارات بنسبة 45% (نظرا لزيادة عدد الحرائق، حيث تم إخماد 100 حريق سنة 2021 مقابل 45 حريق سنة 2020)، (2) الإجراء الطبي بنسبة 35% (خلال 2020، تم إجراء 301 مصاب إلى العيادة و25 إلى المستشفى، في حين تم إجراء 750 مصاب إلى العيادة و41 إلى فرد إلى المستشفى سنة 2021)، (3) التسمم الغذائي بنسبة 10% (لتوفر خدمة الإطعام للمستقدمين الأجانب)، (4) التسربات الكيميائية بنسبة 5%، و(5) الإجراء العام بنسبة 5% لتفقد مدى صلاحية الطرق وسيارة الإسعاف. تجدر الإشارة إلى أن نظام مكافحة الحرائق الخاص بـAQS مصمم وفق المعيار الدولي National Fire Protection Association (NFPA)، يتم تفقده ومعاينته بصفة دورية، حيث تم تسجيل 1999 عملية تفتيش سنة 2020 مقابل 3651 سنة 2021، بعد دخول جميع الوحدات قيد الاستغلال. يضم نظام مكافحة الحرائق الخاص بالمجمع حاليا التجهيزات التالية:

الجدول (16): نظام وتجهيزات مكافحة الحرائق الخاص بـAQS

العدد	طبيعة التجهيز	العدد	طبيعة التجهيز
34	نظام مكافحة النيران-الماء-	9	كاشف الغاز
5	نظام مكافحة النيران-الرش-	26	كاشف الحرائق
133	صناديق خراطيم الإطفاء	106	كاشف متعدد الخصائص
95	صنابير إطفاء الحرائق	377	كاشف الحرارة
70	مطفأة 9 kg - رغوى - foam	1495	كاشف الدخان
32	مطفأة بالعجلات 54 kg - CO ₂ -	755	أجهزة إنذار يدوية
327	مطفأة -CO ₂ - (5-6-10 kg)	40	نظام مكافحة النيران -CO ₂ -
835	مطفأة- بودرة- powder (-) 2-4- (6-9-25-50 kg)	4	نظام مكافحة النيران -الرغوى - foam

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

3-برنامج التحسيس الأسبوعي

تم إدراج هذا البرنامج بعنوان QHSE Weekly awareness سنة 2020، حيث يغطي هذا الأخير أربعة مجالات أساسية: (1) الوقاية (العمل في الأماكن المرتفعة، مخاطر المواد الكيميائية، السلامة المرورية،... إلخ)، (2) التدخل (كيفية استعمال المطفأة اليدوية، كيفية التعامل مع الحروق،... إلخ)، (3) البيئة (الرسكلة، تداول وتخزين المواد الكيميائية،... إلخ)، (4) الصحة (وضعية

العمل الصحية، Covid-19،...إلخ). بعد تحديد موضوع الحملة التحسيسية يتم ترجمتها في شكل ملصقات Poster (انظر الملحق (2) الموضح لنماذج من هذه الملصقات لسنة 2020) تدرج ضمن لوائح الصحة، السلامة، والبيئة HSE boards الموزعة على مختلف وحدات المجمع، يتم مناقشتها بصفة أسبوعية ضمن تجمعات الصحة والسلامة (TBT) Toolbox Talks (انظر الملحق (3) الذي يبين صفة التجمع). تم تسجيل 1904 تجمع سنة 2020 مقابل 6980 سنة 2021.

4-نظام رخصة العمل وبرنامج بطاقات الصحة والسلامة

يهدف نظام رخصة العمل (PTW) Permit To Work system إلى التنسيق والتحكم في الأنشطة ذات الخطورة العالية. يصدر المجمع أساسا نوعين من الرخص: (1) رخص العمل الحارة Hot PTW، ذات اللون الأحمر (انظر الملحق (4))، تحرر عند القيام بالأنشطة التي تتولد عنها الحرارة أو الدخان، أي العمل في محيط مع احتمال قابلية اشتعال أو انفجار قويتين؛ كالتلحيم، الحفر، القطع، السحق، التثبيت بالطرق، استخدام محركات الاحتراق الداخلي، وغيرها من الأنشطة المشابهة (Safeopedia, 2022)، و(2) رخص العمل الباردة Cold PTW، ذات اللون الأخضر (انظر الملحق (5))، تحرر عند القيام بأنشطة خطيرة لكنها خالية من مصادر الاشتعال أو الانفجار (Safeopedia, 2022)، كتركيب قطع الغيار، نقل المعدات،...إلخ. تم تحرير CPTW 3074 و HPTW 800 سنة 2020، في حين تم إصدار CPTW 3895 و HPTW 736 سنة 2021. إضافة إلى النظام السابق، تتبنى AQS أيضا برنامج بطاقات الصحة والسلامة Stop-Cards program. يهدف هذا البرنامج إلى: (1) الوقاية من الإصابات والأمراض المهنية، (2) مراقبة منحنى ونسق HSE في مكان العمل، (3) استخدام البيانات التي توفرها هذه المراقبة لتطوير مخططات العمل وتحسين وتعديل برامج التكوين، (4) رفع مشاركة الأفراد فيما يتعلق بـHSE، و(5) مكافأة وتشجيع السلوكات الجيدة والسليمة. يحتوي هذا البرنامج ثلاثة محاور لمشاركة الأفراد: (1) التدخلات الإيجابية (إطفاء الحرائق، الاستخدام الآمن للوسائل،...إلخ)، (2) اكتشاف سلوكات غير سليمة، و(3) اكتشاف ظروف عمل غير آمنة. فكل فرد مطالب بالتوقف stop، الملاحظة observe، التساؤل/محاولة الفهم ask/understand، تقديم توصيات، ثم ملء بطاقة الصحة والسلامة (انظر الملحق (6)). في الأخير يتم مكافأة أصحاب التوصيات أو التدخلات الثلاثة الأفضل كل شهر. يوضح الجدول الموالي توزيع بطاقات الصحة والسلامة.

الجدول (17): توزيع بطاقات الصحة والسلامة على أساس هياكل AQS

2021	2020	الهياكل
18/16	18/37	SMS/DRI
11/29	17/32	BOP/RMs
74	104	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

5-حوادث العمل على مستوى المجمع

كغيرها من مجتمعات تصنيع الصلب، فإن الهاجس المؤرق لـAQS يرتبط دائما بكيفية التقليل من حوادث العمل المهنية، نظرا للأثر السلبي الذي يخلفه هذا الأخير على كفاءة السيرورة الإنتاجية، خاصة من منظور مبني على أساس IMS، وكذلك على سمعة المجمع في سوقي العمل المحلي والدولي. في قطاع صناعة الصلب، أين يكون هنالك تعامل دائم مع الآليات والمعدات فإن حادث العمل يصبح حقيقة يومية ملازمة لا يمكن الفرار منها، لكن يمكن التقليل من خطورتها. يبين الجدول الموالي توزيع حوادث العمل على مستوى المجمع في الفترة الممتدة من 2020 إلى غاية 2021.

الجدول (18): توزيع حوادث العمل على أساس طبيعة الإصابة

2021	2020	طبيعة الإصابة
120	40	حوادث طفيفة (بسيطة)
27	26	حوادث مع تدخل طبي
0	1	حوادث مع تكييف نظام العمل
2	4	حوادث مهذرة للوقت
0	0	حوادث مميتة
149	71	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

حسب WSA فإن المؤشر الأساسي للأداء (KPI) Key Performance Indicator الذي على أساسه يمكن الحكم على مدى نجاعة نظام OHS، يتمثل في معدل تردد الحوادث المهذرة للوقت¹ Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR). تعتمد AQS على متوسط معدلات LTIFR الصادرة عن WSA في العشر سنوات الأخيرة (من 2009 إلى غاية 2019) والمقدر بـ²1,63 كمعدل مرجعي للأداء، في المقابل سجل المجمع ³1,6 سنة 2020 و0,55 سنة 2021،

¹ تعبر الحوادث المهذرة للوقت LTI بصفة عامة عن تلك الإصابات التي يتعرض لها الأفراد عند مزاولتهم لنشاط معين في مكان العمل والتي يترتب عليها عدم قدرة المصاب على أداء واجباته بصفة كلية في اليوم الموالي. تعتبر إصابة معينة على أنها مهذرة للوقت إذا: (1) أدت إلى منع الفرد المصاب من تأدية مهامه الاعتيادية، (2) احتاج المصاب إلى عطة مرضية للتمائل إلى الشفاء، و(3) إدخال تعديلات على مهامه تتوافق مع طبيعة الإصابة حتى التعافي (Safeopedia, 2021).

² تجدر الإشارة إلى أنه عند حساب هذا المتوسط (بإهمال المتعاقدين الفرعيين) تحصلنا على النتيجة 1,72.

³ يعبر LTIFR عن حاصل ضرب عدد الحوادث المهذرة للوقت المقدر بـ4 حوادث في 1000000 ساعة عمل مقسومة على عدد ساعات العمل السنوية المقدر سنة 2020 بـ2498480، فتكون النتيجة مساوية لـ1.6. الحوادث الأربعة تتعلق بـ: (1) كسر طرف أصبع اليد لكهربائي جراء سقوط صفيحة معدنية على مستوى DRI (الوقت المهذور مقدر بـ21 يوم)، (2) إصابة كلا القدمين لعون متعدد الخدمات نتيجة سقوط حمولة من الصلب على مستوى RMs (38 يوم)، (3) آلام العمود الفقري لعون متعدد الخدمات نتيجة وضعية غير سليمة حال العمل على مستوى RMs (7 أيام)، و(4) جرح مفتوح عميق على مستوى الساق اليمنى لرئيس مجموعة (مستقدم أجنبي) إثر التعامل مع آلية في حالة حركة على مستوى RMs (21 يوم).

فعلى هذا الأساس وحسب التصريح الرسمي المدرج ضمن QHSE report، فإن AQS سجلت 0,33 (أي $1,63-1,6=0,03$) أقل من المعدل العالمي سنة 2020، و1,05 (أي-1,63، ضمن إستراتيجية صريحة للمسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بصحة وسلامة الأفراد.

تشير WSA إلى أن LTIFR شهد تراجعاً ملحوظاً ابتداءً من سنة 2006 إلى غاية 2021 (انظر الملحق (7))، سواء المتعلق بالعمالة الأساسية للمؤسسات (من 4,98 إلى 1,04)، الخاص بالمتعاقدين الفرعيين (من 2.88 إلى 0.52)، أو المرتبط بهما معا (من 4.55 إلى 0.81)، لذلك فاعتماد المتوسط 1,63 كمرجعية ثابتة لمقارنة أداء المجمع قد يعتبر غير عقلاني، لإهماله القفزة النوعية الذي سجلها LTIFR العالمي، والمتمثلة في الانخفاضات المتتالية إلى غاية 2021. لتقييم الأداء الفعلي للمجمع يمكن الاعتماد على الجدول الموالي:

الجدول(19): LTIR الخاص بالمجمع مقابل LTIR الخاص بـWSA

السنوات	متوسط LTIR الخاص بـWSA (الفترة 2009 - 2019) والمعبر عن المعدل المرجعي لـAQS	متوسط LTIR السنوي الخاص بـWSA	LTIR الخاص بـAQS
2020	1,63	0,85	1,6
2021	1,63	0,81	0,55

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على وثائق DQHSE وموقع WSA

من خلال الجدول يمكن الآن اعتبار AQS تتموضع ضمن إستراتيجية ضمنية فيما يتعلق بالصحة والسلامة سنة 2020، حيث سجلت معدلاً يقدر بـ1,6 يزيد عن المتوسط السنوي لـWSA (0,85) بـ0,75، في حين تتموضع هذه الأخيرة ضمن إستراتيجية صريحة سنة 2021 بتسجيلها معدلاً (0,55) يقل عن المتوسط السنوي لـWSA (0,81) بـ0,26.

تجدر الإشارة إلى أن مجتمعات تصنيع الصلب قد تعتمد مؤشرات إضافية أو مؤشرات أخرى لمتابعة الأداء الخاص بالصحة والسلامة المهنية. ففي تقرير الاعتراف بالامتياز للصحة والسلامة Safety & Health Excellence Recognition والذي تدرج ضمنه المجتمعات الخمسة الأولى الأعلى أداءً في هذا الصدد (WSA, 2021)، يلاحظ أن هنالك بعض التمايز؛ فـBlue Scope Total Recordable Incident (TRIFR) Frequency rate (TRIFR)، في حين تتبنى Qatar Steel مؤشري LTIR وTRIFR معاً، أما العملاق البرازيلي Gerdeau فيعتمد على TRIFR، معدل الوفيات (FR) Fatality Rate، ومعدل تردد الحوادث (IFR) Incident Frequency Rate. كذلك الشأن بالنسبة لـAQS، فهي الأخرى تعتمد مؤشرين إضافيين للأداء؛ TRIFR ومعدل الخطورة (SR) Severity Rate، بتحسين

ملحوظ خلال السنتين الأخيرتين، حيث سجل المجمع معدل 12,4 سنة 2020 و 8,02 سنة 2021 بالنسبة لـ TRIFR و 0,03² و 0,02 للسنتين السابقتين على الترتيب بالنسبة لـ SR، وهذا ما يؤكد تموضع المجمع حاليا ضمن إستراتيجية صريحة تجاه المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: السلوكات الإستراتيجية المرتبطة بالبيئة، المبادرات الاجتماعية، و Covid-19

كغيرها من مجمعات تصنيع الصلب، تواجه AQS مجموعة من الرهانات الإيكولوجية، خاصة المرتبطة منها بتلوث المياه وكيفية معالجتها، الانبعاثات الجوية³، الضوضاء الصناعية ومدى تأثيرها على الجوار، الاستغلال العقلاني لمصادر الطاقة⁴، إعادة التدوير،... إلخ، مما يحتم عليها المتابعة المستمرة لهذه المتغيرات، مع إعداد برنامج تكويني وتحسيني ملائم، لضمان استمرارية مزاوله نشاطها. علاوة على التحدي البيئي، وكون المجمع ليس بمعزل عن الأزمة الوبائية الأخيرة، فقدره استجابة AQS للتقلبات الصحية يصب في صميم مسؤولياتها، خاصة تجاه الأفراد، زيادة على المبادرات ذات الطابع الطوعي الموجهة للصالح العام. سنحوال خلال العناصر الموالية، إعطاء نظرة شاملة حول هذه المحاور ومحاولة تقييمها على أساس المنطق المعتمد في المطلب السابق.

¹ يعبر TRIFR عن حاصل ضرب الحوادث المسجلة البالغ عددها (31) سنة 2020 (حوادث مع تدخل طبي + حوادث مع تكيف نظام العمل + حوادث مهددة للوقت + حوادث مميتة، انظر الجدول (18)) في 1000000 مقسومة على عدد ساعات العمل السنوية، فتكون النتيجة مساوية لـ 12,4.

² يعبر SR عن حاصل ضرب الوقت المهدور (مجموع أيام العطل المرضية المسجلة) المقدر بـ 87 يوم (21+7+38+21) في 1000 مقسوما على عدد ساعات العمل السنوية، فتكون النتيجة مساوية لـ 0,03.

³ فيما يتعلق بقياس الانبعاثات الجوية (Co و Nox)، لا تزال العملية قيد التحضير، حيث غطت التسجيلات كل من وحدتي DRI و (2) RMs فقط لسنة 2021 (انظر الملحق (8) الجزء أ-)، مع توجه AQS عموما نحو التموضع ضمن إستراتيجية صريحة تجاه المسؤولية الاجتماعية بتسجيلها كميات أقل من العتبة المحددة قانونا (3/850mg/Nm³ بالنسبة لأكسيد الآزوت و 3/100mg/Nm³ بالنسبة لأكسيد الكربون)، حسب المرسوم التنفيذي 06-138 الصادر ضمن (Journal officiel, 2006)، ما عدا تلك المسجلة منها على مستوى Rms، حيث كانت في حدود العتبة القانونية بالنسبة لـ Co. إن المؤشر الأساسي للأداء المعتمد من طرف WSA في هذا الصدد هو كثافة ثاني أكسيد الكربون بالنسبة للكتلة الكلية للصلب المسبوك Co₂ intensity (tonnes Co₂/tonne crude steel cast) والذي يتم حسابه اعتمادا على المعطيات التي توفرها وحدات السبك (WSA, 2020) لاحتوائها على الأفران المزودة بالمداخن المعدة للتخلص من الانبعاثات (تتمثل في وحدتي السبك SMS المحتويتين على فرن القوس الكهربائي EAF وفرن المغرفة LF). نظرا للاعتبارات السابقة، لا يمكن تقييم الأداء البيئي للمجمع بصفة كلية، فيما يتعلق بالانبعاثات الجوية، سواء على أساس المرجعية القانونية، كون الإحصائيات المسجلة تعتبر جزئية، فهي لا تغطي جميع الوحدات المعنية بعملية التسجيل، ولعدم توفر المعطيات المناسبة لحساب كثافة Co₂ على أساس المرجعية المعتمدة من طرف WSA، مع الإشارة إلى أن هذا المؤشر شهد ثباتا نسبيا خلال العشرية الأخيرة (انظر الملحق (8) الجزء ب-).

⁴ لا يمكن الحكم أيضا على مدى عقلانية ورشادة استخدام الطاقة لأن المجمع في المرحلة الانتقالية من طور الانتاجي I إلى طور الانتاجي 2، فاستهلاك الكهرباء سنة 2020 مثلا لم يتجاوز 4,73% (145268,6 MWh) من الاستهلاك الإجمالي المفترض (عدم استلام جميع الوحدات الإنتاجية) والمقدر بـ 3065800MWh، في حين قدر حجم استهلاك الكهرباء سنة 2021 بـ 844687 MWh، وهذا ما يلاحظ أيضا بالنسبة لاستهلاك الغاز (انظر الملحق (9) لمزيد من التفصيل). علاوة على هذا، فإن المؤشر الأساسي للأداء المعتمد من طرف WSA فيما يتعلق باستخدام الطاقة، يرتبط هو الآخر بمعامل الكثافة Energy intensity (Gj/tonne crude steel cast)، والذي لا يمكن حسابه حاليا لعدم توفر المعطيات المناسبة.

1-التكوين والتحسيس من المنظور البيئي

إضافة إلى البرنامج التكويني المعد في إطار الصحة والسلامة المهنية، نظمت DQHSE سنة 2021، حصصا تكوينية وتحسيسية فيما يتعلق بالمواضيع المرتبطة بالبيئة. تغطي هذه الحصص مواضيع متنوعة، كما يوضح ذلك الجدول (20)، تمس الجوانب التسييرية، التقنية (التشغيلية)، القانونية، والأخطار البيئية المترتبة عن الأنشطة الرئيسية للمجمع، حيث تتركز ضمن الوحدات الإنتاجية الرئيسية؛ DRI، SMS، وRMs، وتصب هذه الأخيرة في إطار إرساء IMS.

الجدول (20): برنامج التكوين والتحسيس البيئي لسنة 2021

الموضوع	تكوين	تحسيس TBT	عدد المستفيدين
ISO 14001: 2015	×	×	22
تسيير النفايات	×		69
أخطار المواد الكيميائية	×		200
الضرر		×	83
حماية الأشجار	-	-	130
قواعد حفظ وتخزين المواد الكيميائية		×	136
إعادة التدوير		×	-
نظام التسيير البيئي	×		133
النفايات البلاستيكية		×	16
تسيير واسترجاع النفايات	×		3
تسيير النفايات الخاصة والنفايات الخطيرة		×	3
تسيير وحفظ المواد الخطيرة	×		11
المجموع			806

المصدر: وثائق DQHSE

2-استهلاك ومعالجة المياه، والنفايات السائلة

إن استهلاك المياه ذات الاستخدام الصناعي على مستوى AQS شهد ارتفاعا ملحوظا خلال السنة الأخيرة (من 10,07% سنة 2020 إلى 34,28% سنة 2021 من كمية المياه المفترضة والمقدرة بـ 7000000 Nm^3) كما يوضح ذلك الجدول (20)، وهذا راجع إلى استلام المجمع لكل من وحدتي DRI و(2) SMS. رافق هذا الارتفاع زيادة معتبرة أيضا في كمية المياه المعالجة، والتي يتم التخلص منها رفقة مختلف السوائل الناتجة عن الوحدات الصناعية، في شكل نفايات سائلة Industrial Liquid Effluents (ILE) عبر مسالك خاصة، لتصب في المجاري المائية.

الجدول (21): حجم المياه الصناعية والمياه المعالجة الخاصة بـAQS

حجم المياه المعالجة (m ³)		حجم المياه الصناعية المستهلكة (m ³)		الهياكل
2021	2020	2021	2020	
	61291	982620	143370	DRI
تم الاقتصار على	20072	892011,1	301808	SMS
الحجم الاجمالي فقط	6800	368270	10314	ASU
	117416	156790.91	249281	RM's
927907,325	205579	2399692,01	704773	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

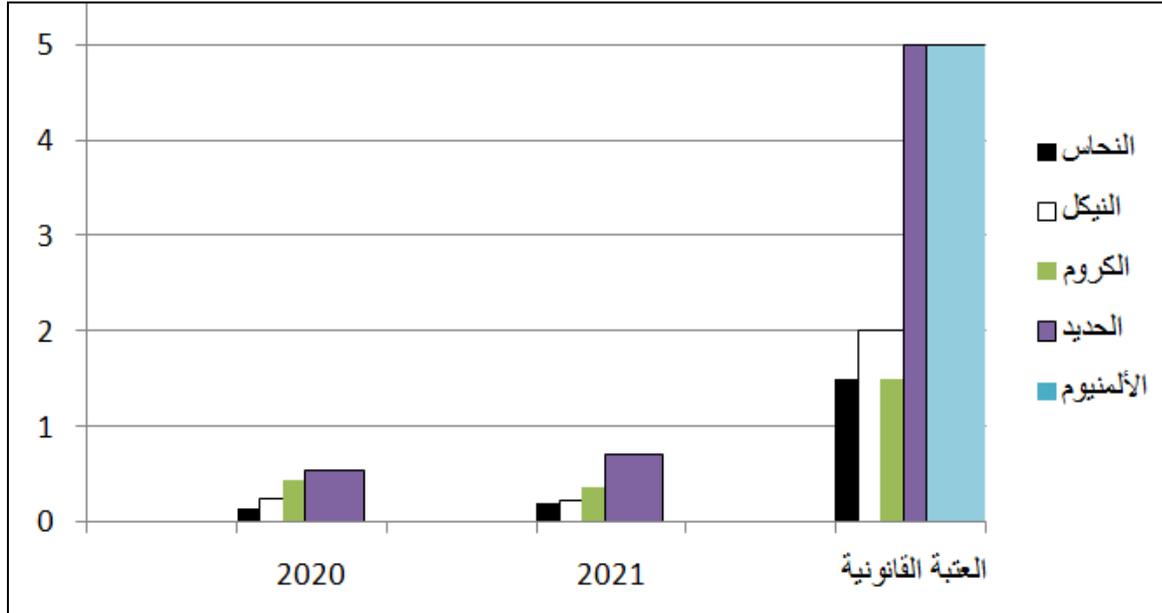
بالنسبة للصناعات التي يتعلق نشاطها بتحويل المعادن، تصنيع الصلب بالنسبة لـAQS، تحدد القيم القصوى للمركبات التي تحتويها النفايات السائلة، أخذا بعين الاعتبار لخمسة عناصر (معادن) أساسية وبنسب مضبوطة، في سبيل الحد من تلوث البيئة، كما ينص على ذلك المرسوم التنفيذي 141-06 الصادر ضمن (Journal officiel, 2006a). (1) النحاس (1,5 mg/l)، (2) النيكل (2 mg/l)، (3) الكروم (1,5 mg/l)، (4) الحديد (5 mg/l)، و(5) الألمنيوم (5 mg/l). تجدر الإشارة إلى أن عملية اختبار النفايات السائلة تتم بصفة سنوية كل ثلاثي على مستوى AQS، مع تأكيد النتائج المتحصل عليها من طرف المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة Office National de l'environnement et du developpement durable (ONEDD). يوضح الشكل (15) وضعية النفايات السائلة الخاصة بـAQS مقارنة بالعتبة القانونية المتعلقة بالعناصر السابقة. سنعتمد على متوسطات القيم السنوية لتتبع الأداء في هذا الصدد (بالنسبة للثلاثي الأخير من سنة 2021 لم نتمكن من الحصول الاحصائيات لذلك سنعتمد على الثلاثيات الثلاثة الأولى فقط).

يلاحظ أن AQS تتموضع ضمن إستراتيجية صريحة تجاه المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بتسيير النفايات السائلة، حيث سجلت معدلات منخفضة مقارنة بحدود العتبة القانونية (الإجبارية) على امتداد السنتين الأخيرتين 2021/2020 على الترتيب: (1) النحاس؛ 0,2/0,15، (2) النيكل؛ 0,23/0,25، (3) الكروم؛ 0,37/0,445، و(4) الحديد؛ 0,7/0,5325، (الوحدة mg/l) مع عدم تسجيل المقادير الخاصة بعنصر الألمنيوم خلال هذه الفترة. إن هذا الأداء يرجع في الأساس للتكنولوجيا الحديثة الصديقة للبيئة التي يحوزها المجمع، وحادثة الآليات والتجهيزات، علاوة على المراقبة الدقيقة من الأعوان المكلفين بجمع البيانات.

3- الضوضاء الصناعية

تحدد العتبة القانونية المسموح بها للضوضاء الصناعية على أساس المرسوم التنفيذي 93-184 ضمن (Journal officiel, 1993)، حيث يجب أن لا تتجاوز مستويات الضوضاء الصناعية 70

الشكل (16): تقييم النفايات السائلة لـAQS



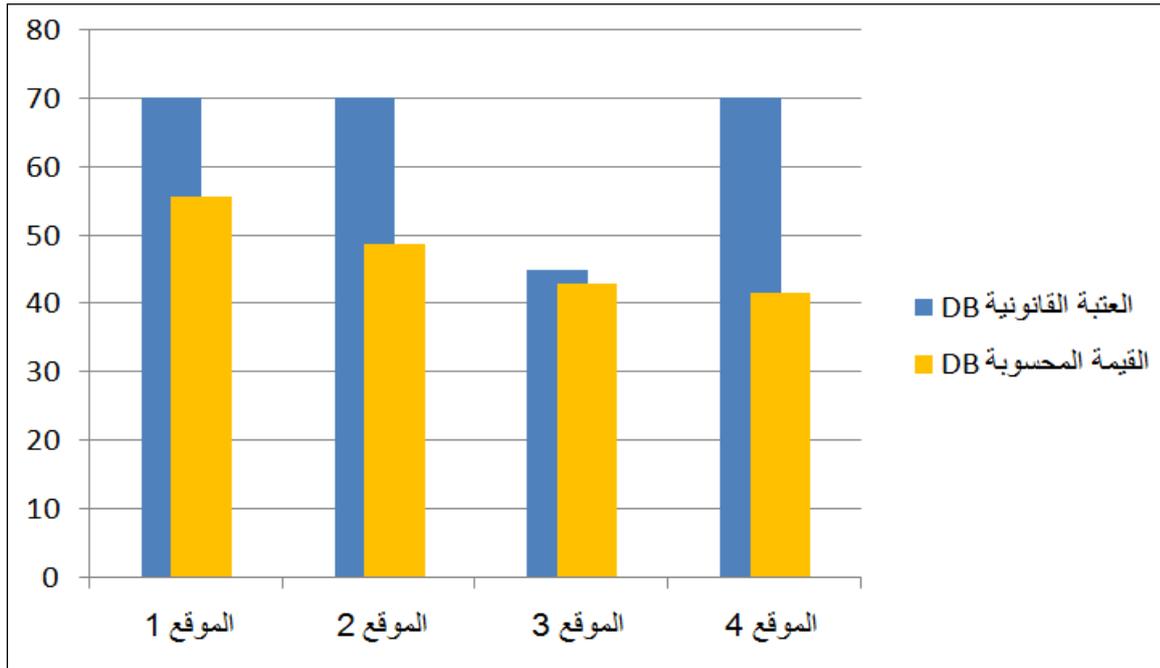
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

DB في الفترة النهارية (من الساعة 6:00 صباحا إلى الساعة 22:00 ليلا) و DB 45 في الفترة الليلية (من الساعة 22:00 ليلا إلى الساعة 6:00 صباحا)، هذا بالنسبة للمناطق السكنية، الطرقات، الأماكن العمومية والخاصة، أما بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية، التعليمية، محطات الراحة والاستجمام، التي تقع في الجوار المباشر، فلا يجب أن تتجاوز هذه المستويات DB 45 بالنسبة للفترة النهارية، و DB 40 بالنسبة للفترة الليلية. يبين الشكل (16) مستويات الضوضاء الصادرة عن الوحدات الصناعية لـAQS سنة 2021 (لا توجد هناك إحصائيات للسنوات السابقة).

حددت AQS أربع مواقع لأخذ القياسات (انظر الملحق (10)): الموقع (1)؛ تجمع سكاني على مسافة 709,02 m (DB 8/70, 55)؛ الموقع (2)؛ تجمع سكاني آخر على مسافة 1540 m (DB 48,85/70)؛ الموقع (3)؛ المستشفى المركزي للمدينة على مسافة 3490 m (43/45)؛ والموقع (4)؛ الطريق الوطني رقم 43 على مسافة 3750 m (DB 41,6/70).

انطلاقا من هذه النتائج، يمكن القول أن AQS تتموضع ضمن إستراتيجية ضمنية تجاه المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بمستويات الضوضاء، في حدود العتبة القانونية، إلا أنه يمكن تسجيل ملاحظتين على الأقل في هذا الصدد: (1) العتبة المعتمدة من طرف المجمع تأخذ بعين الاعتبار الفترة النهارية فقط؛ 70 و DB 45، مع إهمال القياسات المرتبطة بالفترة الليلية؛ 45 و 40 DB، والتي تكون عندها مستويات الضوضاء أوضح لعدم اختلاطها بالأصوات الأخرى ولأهمية الهدوء والسكنية بالنسبة لسكان الجوار، و (2) اختيار الطريق الوطني رقم 43 كموقع لأخذ القياسات، يتميز بشيء من الذاتية وليس ذو دلالة معتبرة (بعيد نسبيا عن مركز المدينة)، في حين هناك مواقع أخرى ذات دلالة أكبر، كالموقع (5) أو الموقع (6)، (انظر الملحق (10)).

الشكل (17): مستوى الضوضاء الصناعية بالنسبة لـ AQS



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

4- إعادة تدوير المنتجات والمساهمة في برنامج GACU

في إطار التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد الأولية، تعتمد AQS على آليتين لإعادة التدوير: (1) إعادة التدوير الداخلي (على مستوى المجمع)؛ يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض نواتج عملية تصنيع الصلب، و(2) إعادة التدوير الخارجي (مع مؤسسات متخصصة)؛ في هذه الحالة يتعلق الأمر ببعض المواد؛ كالزيوت المستعملة، البطاريات والعجلات، خراطيش الطابعات، والكالمين، كما يوضح ذلك الجدول (21). من خلال الجدول يلاحظ أن هنالك ثلاثة مؤسسات محلية تتعامل مع المجمع، وهذا ما يعزز تكامل النسيج الاقتصادي المحلي ويساهم في تطوير هذا النوع من الأنشطة. في هذا السياق، تشارك AQS أيضا مشاركة فعالة في إطار التعاون مع الجامعة الصناعية (GACU) Groupement Algeria Corporate Universities، حيث تم الاتفاق على تصميم دليل للقطع الميكانيكية المستوردة الخاصة بالمجمع من طرف اخصائيين من كلا الطرفين في سبيل إعادة إنتاجها محليا (APS, 2020)، حيث سيتم تصنيع القطع الصغيرة الحجم على مستوى المؤسسات المصغرة، كتشجيع لها في سبيل خلق مناصب شغل إضافية، في حين ستصنع الكبيرة منها على مستوى المؤسسات المتخصصة (Dzentreprise, 2020). تم الاتفاق أيضا على عقد شراكة بين المجمع وجامعة جيجل. الهدف من هذا المشروع يتمثل في ترقية الكفاءات والوظائف الخاصة بـ AQS وخلق نوع من التوافق بين احتياجاتها ومخرجات الجامعة، حيث توج هذا الأخير بـ: (1) خلق ليسانس مهني في تخصص هندسة التعدين Metallurgy engineering، تطوير معايير مرجعية لتقييم أداء منتجات وحدات الدرفلة، إضافة متغير السلامة إلى أنشطة الصيانة

وإدراج مقاييس إضافية في المسارات البيداغوجية، على غرار تسيير الجودة، علم المخاطر، تسيير ومراقبة المخاطر، (2) مشروع خلق ماستر مهني في تخصص تسيير النفايات الصناعية Waste management، مشروع لترشيد استخدام الموارد، وتطوير معايير مرجعية لتقييم أداء الأعمال من المنظور البيئي. يمكن القول على أساس هذا الطرح أن AQS تتموضع ضمن إستراتيجية صريحة تجاه المسؤولية الاجتماعية وفق منطق يشبه إلى حد ما خلق القيمة المشتركة CSV عند (Porter & Kramer, 2002, 2006, 2011).

الجدول (22): إعادة التدوير الداخلي والخارجي للمجمع سنة 2021

إعادة تدوير خارجي	العنصر	إعادة تدوير داخلي (T)	العنصر
22,99 T	الزيوت المستعملة ETS BENABI	2120,04	حديد تسليح غير مطابق للمعايير
		6743,54	قضبان سلكية غير مطابقة للمعايير
31/144 وحدة	العجلات/البطاريات SOCA PLAST	2666,05	سبائك معدنية غير مطابقة للمعايير
0,82 T	خراطيش الطابعات GREEN SKY	7201,73	حديد تسليح مستعمل
		6137 T	الكالمين (متعامل أجنبي)
		2,4	نشارة الحديد
		2540,28	أحواض استلام معدنية
		21274,04	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DQHSE

5-الأزمة الصحية Covid-19 ومبادرة AQS

في جوان 2020 خلال الموجة الأولى، تم تسجيل أول إصابة بفيروس كورونا على مستوى المجمع، ومع نهاية سنة 2020 تم إحصاء 88 حالة مؤكدة. تبعا للسياسة الصحية الوطنية لمكافحة الوباء وتوصيات المنظمة العالمية للصحة، شرعت AQS في برمجة جلسات للتعليم الطبي والتحسيس حول فيروس Covid-19، أسبابه وكيفية انتشاره، مع تصميم استبيان خاص Pre-entry screening questionnaire موجه لمراقبة الحالة الصحية للوافدين على المجمع بناء على تصريحاتهم (انظر الملحق (11)). عملت AQS أيضا على توفير الكمامات الطبية لجميع الأفراد (1347 فرد)، مع الحض على التباعد الاجتماعي، مع استحالة اعتماده لطبيعة نشاط المجمع، وتقليل حصص التكوين إلى أقصى حد ممكن.

بحلول جانفي 2021 سجلت AQS أول حالة وفاة بفيروس كورونا، مع استقرار نسبي في عدد الإصابات الشهرية خلال الموجة الثانية (الساداسي الأول)، لتبلغ أقصاها في شهر جويلية بتسجيل

70 حالة خلال الموجة الثالثة (انظر الملحق (12) المتعلق بوتيرة تطور عدد الإصابات الخاص بالمجمع). نظرا لخطورة الوضع عملت AQS على اتخاذ الإجراءات التالية: (1) إنشاء خلية أزمة لمتابعة تطور الوضع الوبائية، (2) المتابعة اليومية من طرف العيادة ومرافقة المصابين في منازلهم، (3) اقتناء اختبار مستضد خاص بـ Covid-19 مكافئ لـ PCR، (4) اقتناء أجهزة قياس التأكسج Oximeters، (5) المراقبة الدقيقة للعطل المرضية المرتبطة بفيروس كورونا، (6) الشروع في حملة تلقيح على مستوى المجمع باعتماد: لقاح SINOVAC بجرعتين غطت تقريبا العمالة الإجمالية للمجمع، ASTRAZENECA بجرعتين لفائدة 15 مستقدم أجنبي، و JHONSON & JHONSON بجرعة واحدة ومتوفر على مستوى العيادة.

نظرا لنقص التجهيزات الطبية وزيادة الطلب على غاز الأكسجين على مستوى المؤسسات الاستشفائية العمومية، ساهمت AQS بمبادرتين طوعيتين للتخفيف من حدة تداعيات الأزمة الوبائية: (1) اقتناء مجموعة من التجهيزات لصالح المستشفى المحلي، على رأسها خزان أكسجين بتكلفة تقدر بحوالي 15000000 دج، جهازا رذاذ طبي nebulizer لتحويل السوائل إلى بخار قابل للاستنشاق، جهازان للتهوية بالضغط الإيجابي المستمر Continuous Positive Airway Pressure (CPAP)، جهاز مراقبة طبي patient monitor، مضخة محقنة syringe pump، ومكيف هوائي، (2) تزويد المستشفيات العمومية الجزائرية بغاز الأكسجين بدرجة نقاوة تقدر بـ 99,99%، وبوتيرة متواصلة، من 50000 إلى 100000 لتر يوميا، أي ما يعادل 3 ملايين لتر في الشهر (AQS, 2022)، الشيء الذي أدى إلى مضاعفة كميات الأكسجين المنتجة على مستوى المجمع بداية من شهر جويلية 2021 (انظر الملحق (13)). تجدر الإشارة إلى أن سعر اللتر الواحد من الأكسجين يتراوح ما بين 8 و 40 دج للتر الواحد، حسب طبيعة العقد، في حين زودت AQS المستشفيات المحلية بالكميات المطلوبة من هذه المادة بصفة مجانية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن AQS تتموضع ضمن إستراتيجية صريحة تجاه المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بالإجراءات الداخلية لمكافحة الوباء، كونها ترتبط مباشرة بالسيروورة الإنتاجية لتعلقها بصحة الأفراد، ففي حالة تفشي الوباء داخل المجمع سيؤدي ذلك إلى التوقف عن النشاط بشكل كلي أو نسبي، أما بالنسبة للمبادرات الطوعية تجاه المجتمع المحلي، من خلال تدعيم المؤسسات الاستشفائية، فنستطيع القول أن AQS تتموضع ضمن إستراتيجية ضمنية كون هذا النوع من المبادرات يعتبر بعيدا نسبيا عن النشاط الرئيسي للمجمع.

المطلب الثالث: التوافق بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية
إن مساهمة إدارة الموارد البشرية في إرساء إستراتيجية المجمع تجاه المسؤولية الاجتماعية، سواء الإستراتيجيات الفرعية المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية والبيئة، في إطار IMS، وبرنامج GACU، أو الضمنية منها، والتي يكون مستوى الأداء فيها في حدود الإلتزامات القانونية، أو خارج النشاط الرئيسي لـ AQS كالمبادرات الخيرية لصالح المؤسسات الاستشفائية، يكتسي الطابع غير

المباشر، نظرا لارتباط هذه الإستراتيجيات بوظائف أخرى (DQHSE) مكلفة بعملية التنفيذ، أولكونها عبارة عن مبادرات صادرة عن الإدارة العليا. مع ذلك، يمكن الوقوف على بعض الممارسات التي من خلالها يمكن تحديد الدور الذي تلعبه مديرية الموارد البشرية DRH في هذه العملية.

1-توصيف الوظائف

تعمل DRH على تعديل بعض بطاقات توصيف الوظائف Job description cards على مستوى المجمع بما يتوافق مع نظام التسيير المدمج IMS. فعلى المستوى التشغيلي مثلا، ضمن وحدة الاختزال المباشر للحديد DRI، تضاف بعض الفقرات (تعليمات أو مهام إضافية) لمحتوى هذه البطاقات بالنسبة للعمال الفنيين operators. تحتوي هذه الأخيرة ستة عناوين أساسية: (1) تشفير الوظيفة؛ ويضم بعض العناصر، كالموضع السلمي، المهمة، النوع، الصنف، القسم، الخبرة المهنية... إلخ، (2) عرض الهيكلية (الوحدة)؛ المصالح التابعة لها، المهام الرئيسية (استلام الحديد، اختزال أكسيد الحديد، وتزويد SMS بالحديد المختزل)، إضافة إلى موقعها ضمن الهيكل التنظيمي، (3) المهام والأنشطة؛ وتتمثل في الرصد والتتبع بصفة ممنهجة، الاتصال بغرفة المراقبة حالة حدوث الانحرافات، التسجيل والمتابعة الدقيقة والمتزامنة للبيانات المتعلقة بالتجهيزات وأدائها، الاستخدام الأمثل للمعدات، المواد الكيميائية والمرافق المختلفة... إلخ. ضمن هذا العنوان تمت إضافة عناوين فرعيين: العنوان الفرعي الأول، يدعى من خلاله العمال الفنيون إلى "ضمان التوافق مع التنظيم الداخلي المتعلق بالخطوط التوجيهية للصحة، والسلامة والبيئة" استجابة للمعايير؛ ISO 9001، ISO 14001، و ISO 45001، والعنوان الفرعي الثاني، والذي ينص على ضرورة "الاحتياط أثناء العمل، القيود والصعوبات، ومواصفات العمل الخاصة"، توافقا مع كل من المعيارين ISO 14001 و ISO 45001، عند التعامل مع أربعة أنواع من المخاطر:

- تسربات الغازات القابلة للاحتراق؛

- انسكابات حبيبات الحديد المختزل؛

- العمل في الأماكن المرتفعة؛

- العمل في الأماكن ذات الحرارة العالية (والذي يرافقه مستويات عالية من التوتر)

العنوان الأساسي الرابع (4) يتمثل في المسؤوليات والسلطات؛ حيث يضم هذا الأخير المتعلقة منها بالسلمية والوظيفية، نطاق توسعها، فرق العمل، الأغراض والمعدات والمواد، معالجة المعلومات، الأوامر... إلخ. تحدد ضمن هذا العنصر أربع درجات للمسؤوليات والسلطات؛ منعدمة، ضعيفة، متوسطة، ومتقدمة. تمت إضافة مسؤولية إضافية استجابة للمعيار ISO 45001، والمتمثلة في "مسؤولية السلامة الجسدية" بمستوى متقدم. بالنسبة للعنوانين (5) و(6)، يتعلق كل منهما على الترتيب بالاستقلالية في اتخاذ القرار (اتخاذ القرار بصفة مباشرة، بعد الإعلام، بعد المصادقة عليه، أو تنفيذ الأوامر فحسب)، والمهارات المطلوبة (معارف على دراية كاملة بها، مهارات تقينة قادر على القيام بها، والمهارات التسييرية والسلوكية). بناء على الطرح السابق، التعديلات المدرجة ضمن

العنوانين (3) و(4)، يمكن القول أن DRH تتموضع ضمن توافق استباقي فيما يتعلق بتوصيف الوظائف على أساس الخطوط التوجيهية المحددة ضمن IMS.

2- التوظيف

على مستوى المجمع، تعمل DRH، بمعية DQHSE، على البحث عن الكفاءات اللازمة في سبيل إرساء IMS، حيث تم توظيف وتعيين كل من ومسؤول تسيير¹ IMS، ومسؤول التسيير البيئي² EMS خلال السداسي الأول من سنة 2021، علاوة على الشروع في الاستفاد من متفوقي جامعة جيجل، ضمن الشعب التقنية دفعة 2020 (صيانة صناعية، إلكتروني، كيمياء، مناجم، تعدين،... إلخ)، وفق منظور شبيه بالنخبوية، وكتوطئة لبرنامج GACU، من خلال عقد مقابلات مع المتفوقين العشرة (10) الأوائل، حيث تم توظيف ستة منهم كمهندسين على مستوى المجمع. تعتبر AQS هذه الفئة كمصدر للحصول على المواهب الضرورية لتحقيق إستراتيجيتها على المستوى الوطني، كرائد لصناعة الصلب (انظر الملحق (14)). بعد تعيينهم، يستفيد البعض منهم حسب الحاجة، من تكوين على مستوى المعهد المتخصص للتسيير والإدارة Institut Spécialisé en Gestion et Administration (ISGA) في مواضيع متعددة (التسيير، الميكانيك، الصيانة، التعدين،... إلخ). بالنسبة للطلبة الذين تم رفضهم، تتعلق الأسباب عادة بوضعيتهم تجاه الخدمة الوطنية، مكان الإقامة، والجنس (إناث) نظرا لطبيعة نشاط المجمع. إضافة إلى فئة المواهب، تعير AQS أهمية كبيرة لذوي الاحتياجات الخاصة، حيث تم تسجيل نسبة توظيف تقدر بـ0,6% من حجم العمالة سنة 2020 (8 أفراد)، في حين عرفت هذه الأخيرة ارتفاعا محسوسا سنة 2021 بتسجيل 1,12% (24 فرد). حسب مسؤول التكوين، تسعى AQS دائما لتجاوز العتبة الإلجارية لتوظيف هذه الشريحة بصفة طوعية، وذلك مراعاة للاعتبارات الاجتماعية. من خلال ما سبق يمكن القول أن DRH تتموضع ضمن توافق استباقي فيما يتعلق بعمليات التوظيف المرتبطة بـIMS، متفوقي جامعة جيجل، وذوي الاحتياجات الخاصة.

¹ مهندس منسق للصحة والسلامة والبيئة HSE coordinator engineer (Bechtel Corporation 2001-1999)، مشرف عام للصحة والسلامة والبيئة HSE superintendent (Brown & Root industriel sevices 2006-2002)، كبير مستشارين للصحة والسلامة والبيئة HSE senior HSE adeviser (Saipem 2006)، مدير موقع للصحة والسلامة والبيئة site HSE manager (SUEZ 2007)، مهندس أول للصحة والسلامة والبيئة HSE senior engineer (2008-2007) ENOR)، مدير مساعد للصحة والسلامة والبيئة HSE manager deputy (2012-2008) Cosortium Lead)، ومدير الصحة والسلامة والبيئة HSE director (Algerian O&M Company 2020-2012)، ومتحصل على شهادة ماستر علوم في الجودة، الصحة، السلامة والبيئة-هندسة بترولية QHSE-Ingénierie Master of science (Grupo Elecnor 2018-2017). للإشارة فإن Elecnor من بين المجمعات التي شاركت في إنجاز البنى التحتية لـAQS (150 مليون دولار)، وهوالمسؤول أيضا عن إنجاز محطة معالجة المياه (4 ملايين دولار).

3- التكوين والتمهين

تعمل DRH على تنفيذ مخطط تكوين متنوع، نظرا لتعدد الأنشطة على مستوى المجمع (تسيير مالي، تسيير الممتلكات، تسيير المخزون، المواضيع المرتبطة بالجانب التقني،... إلخ). ما يلاحظ أن DRH، فيما يتعلق بوظيفة التكوين، وعلى الرغم من أنها أكثر الوظائف ارتباطا بالمسؤولية الاجتماعية، تشارك في إطار محدود يتعلق أساسا بارساء IMS، كما يوضح ذلك الجدول (21)، وذلك راجع إلى سببين رئيسيين: (1) كون المواضيع التكوينية المتعلقة بـHSE، خاصة على المستوى التشغيلي، توطر من طرف DQHSE (انظر المطلبين السابقين)، و(2) فيما يتعلق بالتحكم في التكنولوجيا الصديقة للبيئة، تم تكوين إطارات المجمع من طرف الشركات المصممة للوحدات الإنتاجية بناء على الاتفاقيات المدرجة ضمن دفاتر الشروط، توازيا مع إنجاز المشروع وقبل الهيكل الرسمية لوظيفة الموارد البشرية على مستوى AQS، بما في ذلك وظيفة التكوين.

بالنسبة للنسبة المئوية المخصصة للتكوين المستمر، لا تتجه AQS نحو تجاوز العتبة القانونية نظرا لضخامة الكتلة الأجرية بسبب المستفيدين الأجانب (تسدد مستحقاتهم المالية بالعملة الأجنبية)، بتسجيلها معدلات في حدود 1% للسداسيات الأربعة الأخيرة (2020-2021)، بتكلفة تتراوح ما بين 6000000 و7000000 دج. فيما يتعلق بالنسبة المئوية للموجة للتمهين، سجل المجمع معدلات أقل من العتبة القانونية، محصورة بين 0,2% و0,6%، وهذا راجع لاستحالة بلوغ العتبة المحددة قانونا

الجدول (23): برنامج التكوين في إطار ارساء IMS

المدة (الأيام)	الجهة المكونة	موضوع التكوين	عدد المكونين	الفئة	
3	خارجي	متطلبات المعيار ISO 9001	20	إطارات وتنفيديو المجمع	
3	//	ارساء نظام تسيير الجودة وفق المعيار ISO 9001	15		
3	//	ترجمة متطلبات المعيار ISO 9001	5		
4	//	السجل الدولي للمدققين المعتمدين IRCA	2		
5	AFNOR	متطلبات المعيارين ISO 14001 و ISO 45001	-		
7,5	خارجي	التدقيق وفق المعيار ISO 14001	35		
7,5	//	التدقيق وفق المعيار ISO 45001	36		
3	//	تسيير وتثمين النفايات الصناعية	11		
3	//	تسيير النفايات الخاصة والخطيرة	3		
3	//	تسيير وتخزين المواد الخطيرة	22		
38					المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DRH و DQHSE

(1%)، حيث تعتبرها AQS غير عقلانية، لعدة أسباب: (1) استحالة تأطير عدد المتربصين الإجمالي، 5% من حجم العمالة، وذلك راجع لكونه يخضع هو الآخر لمعايير الصحة والسلامة المحددة من طرف الشركات المصممة لوحدات المجمع، ففي بعض الأحيان لا يمكن أن يتجاوز عدد الأفراد في حيز إنتاجي معين 40 أو 50 عامل مهني، 8 أعوان صيانة، وعونا صحة وسلامة، في المقابل، فإن أغلب طلبات التمهين ترتبط بالجوانب التقنية (العتاد والآليات) أو على مستوى المخابر، (2) خلق ضغط كبير على المهندسين مما يؤثر سلبا على تأدية المهام، خاصة وأن المجمع فريد من نوعه في هذا المجال، بحكم التكنولوجيا الصديقة للبيئة التي يحوزها، و(3) ضخامة الكتلة الأجرية (نفس الاعتبار بالنسبة للتكوين المستر)، الشيء الذي يجعل من الفارق في نسبة الرسم المتبقية 0,8% (1-0,2) أو 0,4% (1-0,6)، ضريبة مباشرة تحسب على أساس قيمة الكتلة الأجرية، وتصب في الحساب المالي لمديرية التكوين عن طريق مصلحة الضرائب.

بناء على الوضعية السابقة، قررت AQS رفقة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، التي تتميز بنفس الخصائص، الشروع في مفاوضات مع وزارة العمل، بغية تخفيض النسبة المئوية الموجهة للتمهين وجعلها في حدود 0,1% من الكتلة الأجرية، و2% من حجم العمالة الكلي بالنسبة لعدد المتربصين. على الرغم من هذا التوجه، إلا أن AQS في نفس الوقت، عملت على توظيف جزء معتبر من المتربصين ممن أنهوا تكوينهم على مستوى المجمع، حيث تم دمج 52% منهم (13 متربص من أصل 25) سنة 2020، كمبادرة طوعية تجاه هذه الفئة. تجدر الإشارة إلى أن AQS تمنح المتربصين علاوات تحدد على أساس SNMG بصفة متدرجة (20%، 30%، 50%، و60%) تزامنا مع مدة التربص (Journal officiel, 2020)، ومنحة السلة بصفة طوعية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن DRH تتموضع ضمن توافق استباقي فيما يتعلق بالمشاركة في تكوين إطارات وتنفيدي المجمع في سبيل إرساء IMS، وكذلك توظيف جزء من المتربصين بصفة طوعية، في حين تتموضع ضمن توافق غير مسؤول فيما يتعلق بمحاولة تشكيل جماعة ضغط للتفاوض مع وزارة العمل، خاصة وأن النسب الفعلية للتمهين الخاصة بالمجمع محصورة بين 0,2 و0,6% تتجاوز النسبة المستهدفة والمقدرة بـ0,1%.

4- تهيئة وقت العمل والممارسات المرتبطة بالتدقيق

إضافة إلى الإجراءات المتخذة على مستوى DQHSE في سبيل الحد من تداعيات الأزمة الوبائية على مستوى المجمع، تبنت DRH هي الأخرى حزمة إضافية في هذا السياق، بغرض التقليل من الاحتكاك بين الأفراد عن طريق: (1) تقليص حجم العمالة باعتماد الخدمة الدنيا (في حدود 15 إلى 20% من عدد العمال الإجمالي)، (2) تصفية التعويضات (المتعلقة بالعمل الإضافي) والعطل السنوية، أو على أساس نصف عطلة سنوية وخروج لمدة 27 يوم (الفارق في التعويضات المتعلقة بـ12 يوم المتبقية، يصب في الحسابات المالية للمستفيدين من هذا الإجراء)، (3) تكييف نظام العمل على أساس المهام المنجزة (حجم العمل) بدلا من الحجم الساعي الإجمالي،

حيث يمكن للفرد مغادرة مكان عمله بمجرد إنجازه للمهام المسطرة، و(4) إتاحة إمكانية العمل عن بعد (وضع منصة إلكترونية قيد الاستغلال). تجدر الإشارة إلى أن التنسيق الدائم بين كل من DRH وDQHSE، يترتب عليه في الكثير من الأحيان التداخل في أداء بعض المهام؛ كالإجراءات المتعلقة بالتوظيف أو التكوين في إطار إرساء IMS، وكذلك العمليات المرتبطة بالتدقيق الداخلي لنفس الغرض، الدورات التكوينية الاستعجالية بطلب من اللجنة المتساوية الأعضاء للصحة، السلامة والبيئة CPHSE (التدريب على قيادة بعض الآليات ذات الطابع الخاص، والمرتبطة بصفة مباشرة بالسيرورة الإنتاجية KIROW، حيث تعرضت آليتان من هذا النوع للاحتراق في الآونة الأخيرة، بتكلفة إجمالية في حدود 300 م.دج)، اقتناء بعض التجهيزات الخاصة باختبار ظروف العمل؛ مستوى الإضاءة الخاص بوحدة المجمع (Luxmeter)،...إلخ.

وفق منطق بمني على التحسين المستمر، تشارك DRH من خلال بعض أعضائها في عمليات التدقيق المتعلقة بـIMS، من أجل الوقوف على الانحرافات الممكنة وتصحيحها، كما يوضح ذلك الجدول (24). ففي إطار التدقيق المرتبط بمعيار تسيير نظام الصحة والسلامة ISO 45001 سنة

الجدول (24): مساهمة DRH في عملية التدقيق الخاصة بمعيار ISO 45001

رقم عدم التوافق	المرجعية القانونية	الموضوع	العضو المشارك	الوضعية
33	المرسوم التنفيذي 120-93: البند 14	عدم إجراء المعاينة الطبية المرتبطة باستلام محطة العمل الجديدة	RF	تم التصحيح
34	المرسوم التنفيذي 120-93: البند 29	غياب بطاقة الفحص الطبي الشخصية	RMSST	تم التصحيح
35	المرسوم التنفيذي 120-93: البند 24 و المرسوم التنفيذي 08-05: البند 12	عدم حصول طبيب العمل على نسخة من قائمة المواد الكيميائية المستخدمة وكيفية التعامل معها وأماكن تواجدها (MSDS)	RME	قيد التصحيح
36	القانون 07-88: البند 34	غياب السجل الخاص بالأخطار الوشيكَة	RDPHSE	قيد التصحيح
37	القانون 13-83: البند 69	غياب التصريح الخاص بممارسة الأنشطة التي قد يترتب عنها أمراض ذات طابع مهني	RF	تم التصحيح
61	المرسوم التنفيذي 120-93: البند 16	ضرورة اطلاع طبيب العمل على القائمة الإسمية للعمال المدرجين ضمن هذا البند، وخضوعهم لفحص طبي دوري وخاص	RMSST	تم التصحيح
62	المرسوم التنفيذي 285-01: البند 05	عدم تطابق مع الخصائص المرتبطة بالأماكن التي يسمح فيها التدخين، [مع حرمة هذه الممارسة]، المحددة ضمن هذا البند	RDPHSE	قيد التصحيح
63	المرسوم التنفيذي 59-19: البند 11	ضرورة إنجاز مخطط ORESC إرسال نسخة منه للجهات المعنية	RDSLCI	قيد التصحيح

المصدر: وثائق DQHSE

2020، حققت AQS توافقا بنسبة 98% مع التنظيمات القانونية الممكنة التطبيق على مستوى المجمع، بمراجعة 475 بندا من أصل 483، أي 8 بنود فقط لعدم التوافق (سنة 2021، حقق المجمع توافقا بنسبة 99%، بند واحد فقط لعدم التوافق). إن عملية المراجعة السابقة تتم من طرف فريق مكون من خمسة أعضاء؛ أربعة منهم من DQHSE؛ يتعلق الأمر بكل من رئيس قسم الوقاية للصحة والسلامة والبيئة RDPHSE، مسؤول تسيير النظام البيئي RME، ومسؤول تسيير نظام الصحة والسلامة RMSST، رئيس قسم الإنقاذ ومكافحة الحرائق RDSLCI، وعضو واحد، مسير التكوين RF، من مديريةية الموارد البشرية.

بناء على الطرح السابق، نستطيع القول أن DRH تتموضع ضمن توافق استباقي فيما يتعلق بمكافحة انتشار Covid-19 تبعا لإستراتيجية المجمع، وتتموضع ضمن توافق قانوني على أساس المشاركة في عمليات التدقيق المرتبطة بالجوانب التنظيمية من جهة، وهو نفسه توافق استباقي من جهة أخرى، لأنه يندرج في إطار التأكد من مدى التوافق مع متطلبات المعيار ISO 45001، والذي يعتبر التوافق التنظيمي (القانوني) جزء منها، المندرجة ضمن الإستراتيجية الصريحة لـ AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية من خلال ارساء IMS. يبين الجدول (25) مختلف التوافقات التي أمكن الوقوف عليها بين DRH والسلوكات الإستراتيجية للمجمع تجاه المسؤولية الاجتماعية.

الجدول (25): مساهمة DRH في إرساء إستراتيجية AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية

سلوك إيجابي		سلوك سلبي		استراتيجية AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية	
إستراتيجية صريحة -استباقية-		إستراتيجية ضمنية - هجومية، سطحية، خارج الأعمال-			
Carroll & Buchhiltz (2012) Mullerat & Brennan (2011) Porter & Kramer (2002, 2006, 2011) Revira (2010)		Capron & Q-Lanoizélée (2015) Mezner et al. (1991) Visser (2010)		استراتيجية AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية	
الاتفاقية في إطار GACU والمبادرات الاجتماعية الأخرى	إرساء IMS	التصدي لـ Covid-19 منظور داخلي	التصدي لـ Covid-19 منظور خارجي		تخفيض التكاليف المرتبطة بالتمهين
تصميم دليل القطع الميكانيكية المستوردة، لإعادة تصنيعها محليا الاتفاقية الثنائية المبرمة بين المجمع وجامعة جيجل (تكيف مخرجات الجامعة مع احتياجات AQS)	الصحة والسلامة المهنية: LTIFR (0,55), TRIFR (8.02), SR (0,02) البيئة: الانبعاثات (Co <100 mg/Nm ³ , Nox <850 mg/Nm ³), المياه المعالجة (325 m ³ , 927907), النفائات السائلة (Cu <1,5 mg/L, Fe <5 mg/L, Cr <1,5 mg/L, Ni < 2 mg/L), الضوضاء الصناعية < 70 DB و < 45 DB للفترة النهارية، إعادة التدوير (الحديد، 21274.04t، الزيوت الصناعية، 22, 99t، العجلات/البطاريات، 144/31U خراطيش الطابعات، 0,82 t)	تخفيض الطاقة الإنتاجية، توفير الكمادات للأفراد والحض على التباعد الجسدي، إنشاء خلية أزمة، المتابعة اليومية من طرف العيادة، اقتناء اختبار مكافئ لـ PCR، حملة تلقيح واسعة (SINOVAC)	خزان أكسجين، جهازا رذاذ طبي، جهازان CPAP، جهاز مراقبة طبي، مضخة محقنة، مكيف هوائي، والتزويد بمادة الأكسجين بمعدل 3 ملايين لتر شهريا.	0,1% من الكتلة الأجرية 2% من حجم العمالة	
استباقي	استباقي	استباقي	قانوني	غير مسؤول	DRH نوع توافق
توظيف متفوقى الشعب التقنية لجامعة جيجل مع برنامج تكويني متخصص توظيف وتعيين ذوي الاحتياجات الخاصة ضمن وظائف تتلاءم مع طبيعتهم وإعاقتهم وأنشطة المجمع توظيف وتعيين المتربصين على أساس تخصصهم بما يتوافق مع أنشطة المجمع	إدراج تعديلات ضمن محتوى بطاقات توصيف الوظائف بما يتوافق مع IMS، توظيف مسؤول تسيير IMS ومسؤول التسيير البيئي EMS، برامج تكوينية في سبيل إرساء IMS على أساس المعايير ISO 9001، ISO 14001، ISO 45001 (الأبعاد، المتطلبات، التدقيق، IRCA)، المشاركة في عمليات التدقيق الخاصة بـ IMS وتصحيح الانحرافات، التنسيق مع CPHSE فيما يتعلق بالبرامج الاستعجالية، واقتناء بعض الأجهزة الخاصة بمتابعة ظروف العمل	اعتماد الخدمة الدنيا، تصفية التعويضات والعطل السنوية، تكيف نظام العمل على أساس حجم العمل، إمكانية العمل عن بعد (منصة رقمية)	يتعلق بالجوانب التنسيقية المتعلقة بتوزيع الأكسجين على المؤسسات الاستشفائية (حيادي تقريبا)	العمل على خلق جماعة ضغط خاصة بالمجمعات الصناعية الكبرى، والشروع في مفاوضات مع وزارة العمل	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على جميع المصادر التي أمكن الوقوف عليها

خلاصة الفصل

خلال هذا الفصل، واعتمادا على الإشارات التي تقدمها كل من بطاقة تصنيف أصحاب المصالح، شبكة التقييم، التصريحات الرسمية، التقرير السنوي لـDQHSE، ومختلف الإحصائيات والمؤشرات التي يحتويها هذا الأخير، اتضحت على العموم السلوكيات الإستراتيجية لـAQS تجاه المسؤولية الاجتماعية بصفة متدرجة، حيث يمكن تقسيمها، اعتمادا على نموذج التوافق المقترح، إلى: (1) إستراتيجية غير مسؤولة تتمثل في محاولة خفض تكاليف التمهين إلى أدنى حد ممكن، وكذلك عدد المتربصين الإجباري، (2) إستراتيجية ضمنية، خارج الأعمال، تتمثل في المبادرات الطوعية لفائدة المؤسسات الاستشفائية، سواء عن طريق التزويد بالتجهيزات والمعدات الطبية أوتوفير مادة الأكسجين لتغطية العجز الناتج عن ارتفاع عدد المصابين بفيروس كورونا، (3) إستراتيجية صريحة استباقية، من خلال التصدي للأزمة الصحية من المنظور الداخلي، وكذلك اعتماد نظام التسيير المدمج IMS، بناء على كل من المعايير ISO 9001، ISO 45001، وISO 14001، في سبيل توفير إطار كفاء للتوفيق بين السيرورات الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، وفق منظور منمط، علاوة على الاتفاقية المبرمة مع GACU في سبيل خلق صناعات محلية تتوافق مع احتياجات المجمع، والعمل إرساء توافق بين مدخلات المجمع ومخرجات جامعة جيجل.

على أساس التدرج السابق، تتبنى مديريةية الموارد البشرية على مستوى AQS مجموعة من الممارسات تتماشى مع السلوكيات الإستراتيجية السابقة من خلال: (1) العمل خلق جماعة ضغط لتعديل القانون المرتبط بالتمهين، (2) ممارسات ذات طابع تنسيقي، تدرج ضمن عملية الاتصال بصفة محايدة، (3) توصيف الوظائف، توظيف الإطارات المناسبة، إعداد برامج تكوينية خاصة، والمشاركة في عمليات التدقيق، الكل في إطار إرساء IMS، الممارسات المرتبطة بتهيئة وقت العمل لمجابهة الأزمة الوبائية، وتوظيف متفوق جامعة جيجل، ذوي الاحتياجات الخاصة، والمتربصين بما يتوافق مع قدراتهم وأنشطة المجمع. من خلال هذا الطرح، يمكن القول أن هناك توافق إستراتيجي بين توجهات AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار عملية التنفيذ.

الخاتمة العامة

لقد كانت الإشكالية التي حاولت هذه الدراسة الإجابة عنها تتمثل في الصياغة التالية: كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في إرساء إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة تجاه المسؤولية الاجتماعية؟ لذلك احتوت هذه الأخيرة على ثلاثة فصول، حاولنا من خلالها دراسة مقارنة المسؤولية الاجتماعية من زوايا مختلفة، انطلاقا من المنظور المفاهيمي المتعلق بماهية هذه المقاربة والسياقات التاريخية والأوعية النظرية التي تطورت ضمنها، بالتركيز على مساهمات Bowen، كونه يعبر عن المؤسس المرجعي من الناحية الأكاديمية، الشروع بعد ذلك في تحديد التغيرات والامتدادات التي قد تمس نظام تسيير المؤسسة عند تبنيتها لمقاربة المسؤولية الاجتماعية، خاصة المرتبطة منها بحوكمة المؤسسة، ظهور وظيفة المسؤولية الاجتماعية، وإنجاز تقارير المسؤولية الاجتماعية كأداة لإعلام مختلف الفاعلين حول الأداء الثلاثي الأبعاد للمؤسسة، ثم الإشارة إلى بعض المعايير والمبادرات الدولية في هذا الصدد، علاوة على آليات تقييم وضعية المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات.

بعد تحديد الإطار العام لمقاربة المسؤولية الاجتماعية، حاولنا معالجة الموضوع على المستوى الإستراتيجي، من خلال دراسة مختلف السلوكيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة تجاه الرهانات المرتبطة بهذه المقاربة، انطلاقا من السلوكيات المناوئة إلى غاية الاستباقية منها، والتي تكون عندها إستراتيجية المؤسسة أكثر هيكلية واندماجا، وتحقق من خلالها الميزة التنافسية. تمت أيضا دراسة إدارة الموارد البشرية على المستوى الإستراتيجي للتمكن من فهم التداخل الحاصل بين كلا المتغيرين، وذلك بتقديم عرض مختصر لمقاربات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ثم اختيار مقاربة التوافق الأفضل، نظرا لاعتنائها بالمتغيرات السياقية. في الأخير تم اقتراح نموذج للتوافق بين السلوكيات الإستراتيجية تجاه المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية على أساس ثلاثة مستويات متدرجة: (1) إستراتيجية غير مسؤولة مع توافق غير مسؤول أو محايد لإدارة الموارد البشرية، (2) إستراتيجية ضمنية مع توافق قانوني، و(3) إستراتيجية صريحة مع توافق استباقي. تم اعتماد هذا النموذج فيما بعد لدراسة حالة الجزائرية القطرية للصلب، بغية الوقوف على السلوكيات الإستراتيجية المتبناة من طرف المجمع تجاه المسؤولية الاجتماعية، وتحديد طبيعة التوافق بينها وبين إدارة الموارد البشرية والممارسات الأكثر دلالة، والتي على أساسها تساهم هذه الأخيرة في عملية التنفيذ.

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- تعتبر مقاربة التوافق الأفضل الأنسب لدراسة كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في إرساء إستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية، نظرا لأخذها بعين الاعتبار للمتغيرات الموقفية، خاصة إستراتيجية المؤسسة، وإمكانية تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الموافقة لكل سلوك إستراتيجي سواء كان غير مسؤول، ضمنا أو صريحا؛

- عند دراسة التوافق بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وعندما يكون السلوك الإستراتيجي المتبنى من طرف المؤسسة متركزا ضمن وظيفة معينة بذاتها، DQHRE على مستوى AQS، نجد أنفسنا بصدد، دراسة التوافق بين هذه الوظيفة ووظيفة الموارد البشرية، DRH، خاصة عندما يتعلق الأمر بتحديد طبيعة الممارسات المعتمدة خلال عملية التنفيذ؛

- انطلاقا من التصريحات الرسمية، مؤشرات الأداء، المبادرات والاتفاقيات المتبناة من طرف AQS، واعتمادا على نموذج التوافق المقترح، اتضح أن المجمع، فيما تمكنا من الوقوف عليه، يتموضع ضمن أربع إستراتيجيات متدرجة تجاه المسؤولية الاجتماعية: (1) إستراتيجية غير مسؤولة، ترتبط أساسا بالضغط على تكاليف التمهين، (2) إستراتيجية ضمنية، تتعلق بالإجراءات المعتمدة لمجابهة الأزمة الصحية Covid-19 من منظور خارجي، (3) إستراتيجية صريحة، تضم ثلاثة سلوكيات إستراتيجية، تتمثل في مجابهة الأزمة الصحية من منظور داخلي، إرساء IMS، الاتفاقية المبرمة مع GACU، وبعض المبادرات الطوعية تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة والمتربصين في إطار عقود التمهين، وهذا يثبت صحة الفرصة الأولى، والتي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تتطوي على مجموعة من الممارسات والخصائص التي من خلالها يمكن تحديد إستراتيجية هذه الأخيرة تجاه المسؤولية الاجتماعية؛

- بناء على نموذج التوافق المقترح، تمكنا من تحديد مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، ترتبط بوظائفها الرئيسية، تساهم من خلالها في إرساء (تنفيذ) السلوكيات الإستراتيجية للمجمع تجاه المسؤولية الاجتماعية (السلوكيات الإستراتيجيات الثلاثة السابقة) على الترتيب كما يلي: (1) خلق جماعة ضغط خاصة بالمجمعات الصناعية الكبرى للتفاوض مع وزارة العمل، (2) التنسيق والاتصال في سبيل إنجاح عملية توزيع الأكسجين على المؤسسات الاستشفائية، (3) تهيئة وقت العمل مع إمكانية العمل عن بعد، توصيف الوظائف، التوظيف، التكوين، المشاركة في عمليات التدقيق في سبيل إرساء IMS، توظيف متفوق في جامعة جيجل في إطار عقد GACU، توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة والمتربصين بما يتوافق مع أنشطة المجمع؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، والتي تنص على أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تساهم في تحقيق إستراتيجية هذه الأخيرة تجاه المسؤولية الاجتماعية عن طريق مجموعة من المهام والممارسات.

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع البحث، يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات أو الاقتراحات، مع الاقتصار على المتعلقة منها بالمؤسسة محل الدراسة فقط، وذلك لعدم القدرة على تعميم النتائج التي تم الوصول إليها على مختلف المؤسسات:

- محاولة تعديل مضامين كل من الرؤيا، المهمة، والقيم، بإدراج رهانات المسؤولية الاجتماعية الأكثر دلالة بشكل صريح، حتى يكون هناك توافق مع مختلف التصريحات الأخرى، الوثائق الرسمية ضمن IMS، والتحديات الاجتماعية والبيئية، نظرا لحجم العمالة الكبير والتكنولوجيا الصديقة للبيئة التي يحوزها المجمع؛

- إدراج تطلعات أصحاب المصالح الأكثر دلالة وتبيين كيفية مشاركتهم في خلق القيمة ضمن الوثائق الرسمية المعتمدة في إرساء IMS، ومحاولة تعديل شبكة التقييم المتبناة، نظرا للنتائج غير العقلانية التي تقدمها هذه الأخيرة، مع إمكانية تصنيف أصحاب المصالح اعتمادا على نموذج (Mitchel et al., 1997)؛

- الابتعاد عن الذاتية، مع اعتماد المؤشرات التي تعبر عن الأداء الفعلي بصفة موضوعية، خاصة المرتبطة منها بتتبع الحوادث المهددة للوقت LTI، على أساس الشق الاجتماعي (الأفراد)، أو المرتبطة منها بقياس مستويات الضوضاء الصناعية الناتجة عن نشاط المجمع، علاوة على تجنب التصريحات التي توهم بأن AQS تأخذ بعين الاعتبار بعض رهانات المسؤولية الاجتماعية مع أنها بعيدة كل البعد عن نشاطها الرئيسي (الادعاء بتبني أسس التجارة العادلة fairwashing) مما قد يفدح في مصداقياتها؛

- إمكانية تخفيف حدة الاستراتيجية غير المسؤولة لـ AQS، فيما يتعلق بتخفيض النسبة المئوية للتمهين إلى 0,1% وعدد المتربصين بـ 2% من حجم العمالة، نظرا لكون الأداء الفعلي المسجل يتراوح ما بين 0,4 و 0,6% بالنسبة للتكلفة، وما بين 1 و 4% بالنسبة للعدد، علاوة على إمكانية دمج الإستراتيجية الاستباقية للمجمع فيما يتعلق بتوظيف المتربصين الطوعي ضمن عملية التفاوض مع وزارة العمل، للاستفادة من التخفيضات الضريبية، خاصة وأن القوانين والتنظيمات الرسمية معتادة على تقديم هذه الامتيازات، كما ينص على ذلك مثلا البند 37 من القانون 18-10 الصادر ضمن (Jouranal officiel, 2018)، والذي يؤكد على إمكانية استفادة المؤسسات من تخفيضات ضريبية

تحسب على أساس رقم الأعمال في حالة تجاوز عدد المتربصين العتبة المحددة قانونا؛

- عدم الاقتصار على العقد المبرم مع GACU في سبي الحصول على المواهب من منظور نخبوي، بناء على متفوقى الشعب التقنية لجامعة جيجل، خاصة وأن هذه الفئة تعتبر متوسطة (الحائزون على شهادة البكالوريا بمعدلات متوسطة نسبيا) مقارنة بطلبة المدارس العليا.

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة التي أمكن الحصول عليها، وبالتالي لا يمكن اعتبار هذه الأخيرة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع، لذا يمكننا اقتراح مجموعة من المواضيع المستقبلية:

- المسؤولية الاجتماعية كمصدر لخلق الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية؛
- السلوكات الإستراتيجية للمؤسسات تجاه المسؤولية الاجتماعية- قطاع المشروبات والعصائر -
- الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العمومي من منظور خلق القيمة المشتركة؛
- واقع الاستثمار المسؤول اجتماعيا في الجزائر.

قائمة المراجع

1. Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française De Gestion*, 8(253), 387-413.
2. Acquier, A., & Gond, J. (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.
3. Acquier, A., Gond, J., & Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's legacy: The unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. *Business & Society*, 50(4), 607-646.
4. Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-190.
5. Allen, M. R., & Wright, P. (2007). Strategic management and HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Authors), *The Oxford handbook of Human Resource Management* (pp. 88-107). New York: Oxford University Press.
6. Ambler, T., & Wilson, A. (1995). Problems of Stakeholder Theory. *Business Ethics: A European Review*, 4(1), 30-35.
7. Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
8. Andrade, P., & Sotomayor, A. M. (2011). Human Capital Accounting – Measurement Models. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 01(03), 78-89.
9. Algérie Presse Service (APS). (2020). Complexe de Bellara: vers un guide des pièces de rechange mécaniques importées. Retrieved September 09, 2022, from <https://www.aps.dz/economie/110764-complexe-siderurgique-bellara-vers-un-guide-des-pieces-de-rechange-mecaniques-importees>
10. Algerian Qatari Steel (AQS). (2021). Who Are We ? Retrieved August 06, 2021, from <https://aqs.dz/en/who-are-we/>.
11. Algerian Qatari Steel (AQS). (2022). Our products. Retrieved September 09, 2022, from <https://aqs.dz/home-2/>
12. Algerian Qatari Steel (AQS). (2022a). Vison, Mission, Values. Retrieved September 09, 2022, from <https://aqs.dz/our-values/>
13. Aquinas, P. G. (2009). *Human resource management principles and practice*. New Delhi: Vikas. Retrieved August 15, 2020, from <https://books.google.dz/books>.
14. Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action* (3rd ed.). London: Kogan Page.
15. Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (5th ed.). Philadelphia: Kogan Page.

16. Arthur, J. B. (1992). The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
17. Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
18. Aubrun, M., Bermond, F., & Brun, E. (2010). *ISO 26000: Responsabilité sociétale: Comprendre, déployer, évaluer: Environnement, loyautés des pratiques ...* La Plaine-Saint-Denis: Afnor éd.
19. Aylott, E. (2014). *Employment law*. London: Kogan Page. Retrieved November 29, 2020, from <https://books.google.dz/books>.
20. Baddache, F., & Leblanc, S. (2015). *Les fiches outils de la RSE*. Paris: Eyrolles.
21. Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
22. Barabel, C. Torest, M. Bernasconi, T. Loilier, et al. (Authors), *Stratégies et changement: Innovations et transformations des organisations* (pp. 3-23). Paris: Dunod.
23. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
24. Barney, J. B. (2013). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
25. Barney, J. B., & Clarck, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
26. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (5th ed.). Harlow: Pearson.
27. Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
28. Barroso, R., Burkert, M., Davila, A., & Oyon, D. (2011). Gouvernance d'entreprise, management responsable et systèmes de contrôle (M. Wentland, Ed.). In G. Palazzo (Author), *Pour un management responsable au XXIe siècle* (pp. 119-130). Paris: Pearson.
29. Bastin, A., & Bazinet, M. (2012). *Excellence managériale et responsabilité sociétale*. La Plaine-Saint-Denis: Afnor.
30. Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
31. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D., & Walton, R. E. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective*. New York: Free Press.

32. Becker et al (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), pp 39-47.
33. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
34. Belal, A. R. (2008). *Corporate social responsibility reporting in developing countries: The case of Bangladesh*. Hampshire: Ashgate.
35. Benchimol, G. (2003). *Valoriser votre entreprise!: Pour une nouvelle gouvernance d'entreprise: Vade-mecum*. Colombelles: Éditions EMS Management & Société.
36. 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*, 4(1), 84-103.
37. Boidin, B., Postel, N., Rousseau, S., Vasseur, P., & Saincy, B. (2009). *La responsabilité sociale des entreprises: Une perspective institutionnaliste*. Villeneuve-d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion.
38. Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Hartog, D. D. (2009). Institutional pressures and HRM: Developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492-508.
39. Boras, K., & Boivin, G. (2012). *Développement durable: L'avenir des PME*. Saint-Denis-La Plaine: Afnor.
40. Bowen, H. R. (1936a). Adam Smith—Radical. *Social Science*, 11(3), 265-267.
41. Bowen, H. R. (1936). Gold maldistribution. *The American Economic Review*, 26(4), 660-666.
42. Bowen, H. R. (1945). Significance of recent changes in the business population. *Journal of Marketing*, 10(1), 24-34.
43. Bowen, H. R. (1946). The taxation of small business. *Proceedings of the Annual Conference on Taxation under the Auspices of the National Tax Association*, 39, 394-400.
44. Bowen, H. R. (1948). *Toward social economy*. New York: Rinehart & Company, INC.
45. Bowen, H. R. (1952). How public spirited is american business? *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 280(1), 82-89.
46. Bowen, H. R. (1955). Business management: A profession? *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, (297), 112-117.
47. Bowen, H. R. (1963). Economists as Social Critics. *Nebraska Journal of Economics and Business*, 2(2), 17-21.
48. Bowen, H. R. (1984). Graduate education and social responsibility. *New Directions for Higher Education*, (46), 113-119.

49. Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. IA City, IA: University of Iowa Press. Retrieved July 19, 2020, from <https://books.google.dz/books>
50. Boxall, P. F., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
51. Brewster, C. (2006). Comparing Human resources policies and practices across geographical borders. In G. K. Stahl & I. Björkman (Authors), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 68-90). Cheltenham: E. Elgar Pub. Retrieved September 16, 2020, from <https://books.google.dz/books>.
52. Brun, E. (2011). *Comprendre ISO 26000*. La Plaine Saint-Denis: Afnor éditions.
53. Caby, J., & Hirigoyen, G. (2005). *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*. Paris: Economica.
54. Calisti, B., & Karolewicz, F. (2005). *RH et développement durable: Une autre vision de la performance*. Paris: Éditions d'Organisation.
55. Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: Acteurs, enjeux, stratégies*. Paris: La Découverte.
56. Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.
57. Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L'entreprise dans la société: Une question politique*. Paris: La Découverte.
58. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
59. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
60. Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Authors), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 19-46).
61. Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96.
62. Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8.
63. Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (1999). *Business & society: Ethics & stakeholder management* (4th ed.). Andover: South-Western College Pub.
64. Oxford: Oxford University Press.
65. Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2012). *Business & society: Ethics & stakeholder management*. Andover: South-Western/Cengage Learning.

66. Carroll, A. B., Buchholtz, A. K., & Brown, J. A. (2017). *Business & society: Ethics, sustainability & stakeholder management* (10th ed.). Boston: Cengage Learning.
67. Carter, A., & Robinson, D. (2000). *Employee returns: Linking HR performance indicators to business strategy*. Brighton: Institute for Employment Studies.
68. Cartland, A., Henshaw, T., & Woods, J. (2011, March 02). *The Emergence of the Chief Sustainability Officer* (Rep.). Retrieved July 18, 2020, from Acre website: http://assets.acre.com/white_papers/The_Emergence_of_the_CSO.pdf
69. Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : Valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57-88.
70. Chauveau, A., & Rosé, J. (2003). *L'entreprise responsable: Développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, éthique*. Paris: Editions d'Organisation.
71. Chopin, D., Deluzet, M., Godino, R., & Hollande, F. (2012). *La grande transformation de l'entreprise: Travail, sens et compétitivité*. Paris: Les Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières.
72. Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
73. Code du travail. (2002). *Cessation de la relation de travail*,
74. Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
75. Corporate Responsibility Officer Association (CROA). (2011). *Structuring & Staffing Corporate Responsibility: A Guidebook* (Rep.). Retrieved August 11, 2020, from <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2018/06/csr-structuring-and-staffing-corporate-responsibility.pdf>
76. Coulon, R. (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratique de gestion des ressources humaines, *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 48-64.
77. Courrent, J. (2012). *RSE et développement durable en PME: Comprendre pour agir*. Bruxelles: De Boeck.
78. Cramer, J. (2005). Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry. *Journal of Cleaner Production*, 13(6), 583-592.
79. Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, 56(2), 130-153.
80. DANIELI. (2020, October 27). AQS 2-Mtpy minimill complex for long products. Retrieved August 06, 2021, from

https://www.danieli.com/en/news-media/news/aqs-2-mtpy-minimill-complex-long-products_37_584.htm.

81. Das, S. C. (2009). *Corporate governance codes, systems, standards and practices*. New Delhi: PHI Learning. Retrieved July 19, 2020, from <https://books.google.dz/books>
82. David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and cases* (15th ed.). Essex: Pearson Education.
83. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
84. De La Chauvinière, F. (2013). *La responsabilité sociétale oser la vertu*. Puteaux: Editea.
85. Delchet, K. (2007). *Développement durable: L'intégrer pour réussir: 80 PME face au SD 21000*. La Plaine-Saint-Denis: AFNOR.
86. Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
87. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
88. D'Humières, P. (2010). *Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme? les réponses de l'éco-capitalisme*. Paris: Maxima-L. du Mesnil éd.
89. Dignam, A. J., & Galanis, M. (2009). *The globalization of corporate governance*. Farnham, Surrey,: Ashgate.
90. Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
91. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
92. Dubigeon, O. (2002). *Mettre en pratique le développement durable: Quels processus pour l'entreprise responsable?* Paris: Village mondial.
93. Dubigeon, O. (2015). *Piloter un développement responsable: Quels processus pour l'entreprise?* Paris: Ed. Maxima Laurent du Mesnil.
94. Dumoulin, R., Guieu, G., Meschi, P., & Tannery, F. (2010). *La stratégie de A à Z*. Paris: Dunod
95. Dupuich, F. (2011). *La gestion des ressources humaines en devenir*. Paris: Harmattan.
96. Dupuis, J., & Le Bas, C. (2005). *Le management responsable: Vers un nouveau comportement des entreprises?* Paris: Economica.
97. DZENTREPRISE. (2020). Algerian – Qatari steel : Les pièces importées seront fabriquées localement. Retrieved September 05, 2022, from <https://www.dzentreprise.net/algerian-qatari-steel-importation>

98. Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
99. Epstein, E. M. (1989). Business ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A view from the United States. *Journal of Business Ethics*, 8(8), 583-595.
100. European Commission. (2001). Green Paper on corporate social responsibility. Retrieved October 29, 2018, from <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26039>
101. Farndale, E., & Paauwe, J. (2018). SHRM and context: Why firms want to be as different as legitimately possible. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3), 202-210.
102. Flamholtz, E. G. (1974). *Human Resource Accounting*. California: Dickenson Publishing Company.
103. Flamholtz, E. G. (1999). *Human Resource Accounting Advances in Concepts, Methods and Applications* (3rd ed.). New York: Springer Science+Business Media.
104. Flamholtz, E. G., Bullen, M. L., & Hua, W. (2002). Human resource accounting: A historical perspective and future implications. *Management Decision*, 40(10), 947-954.
105. Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
106. Frankenberger, S. (2006). *Management of regulatory influences on corporate strategy and structure*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
107. Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
108. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
109. Freeman, R. E. (2010). Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 7-9.
110. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven: Yale University Press.
111. Freeman, E. R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
112. Freeman, E. R., & Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4), 92-98.
113. Friedman, M. (1970, september 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 1-6.
114. Friedman, M. (1982). *Capitalism and freedom*. Chicago: Univ. of Chicago Press.

115. Gabriel, S. J., & Marcus, A. (2010). *Financial accounting*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
116. Gendron, C. (2011). ISO 26 000 : Mondialiser la responsabilité sociale et l'engagement des entreprises à l'égard du développement durable. In N. Barthe & J. Rosé (Authors), *RSE: Entre globalisation et développement durable* (pp. 224-237). Bruxelles: De Boeck.
117. Ghebremariam, A., & Tolhurst, N. (2010). Global reporting initiative. In W. Visser, D. Matten, P. Manfred, & N. Tolhurst (Authors), *The A to Z of corporate social responsibility: Revised and updated edition* (pp. 207-209). Chichester: John Wiley & Sons.
118. Gironde. (2020). *Guide sur l'évaluation AFAQ 26000 Collectivités* (Rep.). Retrieved July 19, 2020, from <https://www.gironde.fr/sites/default/files/2017-03/afaq-26000guide20d%C3%A9valuation%202012.pdf>
119. Gnanzou, D., & Pluchart, J. (2010). Quelle organisation pour les entreprises socialement responsables. *Revue Internationale De Psychosociologie*, 16(38), 147-169.
120. Gond, J., & Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Pearson.
121. Gond, J., & Igalens, J., Aquier, A. (2012). LA RSE: La Responsabilité Sociale de l'Entreprise :Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise. In D. Reynié (Ed.), *Innovation politique* (pp. 617-643). Paris: Presses Universitaires de France.
122. Gond, J., Igalens, J., Swaen, V., & Akremi, A. E. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115-132.
123. Gossy, G. (2008). *A stakeholder rationale for risk management: Implications for corporate finance decisions*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
124. Gouiran, M. (2011). *Responsabilité sociétale & ressources humaines*. La Plaine Saint-Denis: Afnor.
125. Government of Canada. (2014). *An Implementation Guide for Canadian Business* (Rep.). Retrieved July 25 2020, from [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr res.nsf/vwapj/CSRImplementationGuide.pdf/\\$file/CSRImplementationGuide.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr%20res.nsf/vwapj/CSRImplementationGuide.pdf/$file/CSRImplementationGuide.pdf)
126. Gray, R. (2000). Current developments and trends in social and environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment. *International Journal of Auditing*, 4(3), 247-268.
127. Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
128. GRI. (2020). GRI standards. Retrieved July 19, 2020, from <https://www.globalreporting.org/standards>

129. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
130. Guest, D. E. (1999). Human resource management - the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
131. Guillot-Soulez, C. (2012). *La gestion des ressources humaines*. Paris: Gualino-Lextenso.
132. Hart, S. (2013). Michael Porter is a Pirate. *Management Next*, 10(1), 6-7.
133. Haynes, K., Murray, A., & Dillard, J. F. (2012). *Corporate social responsibility: A research handbook*. London: Routledge.
134. Helfer, J., Kalika, M., & Orsoni, J. (2013). *Management stratégique*. Paris: Vuibert.
135. Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The Practice of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review*, 15(5), 3-8.
136. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management: Competitiveness & globalization: Cases* (9th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
137. Holbeche, L. (2009). *Aligning human resources and business strategy* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
138. Humières, P. D. (2010). *Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme? les réponses de l'éco-capitalisme*. Paris: Maxima-L. du Mesnil éd.
139. Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
140. Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.
141. Iansen-Rogers, J., & Molenkamp, G. (2007). Non-financial reporting. In W. Visser, D. Matten, P. Manfred, & N. Tolhurst (Authors.), *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations* (pp. 337-339). Chichester: John Wiley & Sons.
142. Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1995). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, 87(3), 1997th ser., 291-313.
143. Igalens, J., & Joras, M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise: Comprendre, rédiger le rapport annuel*. Paris: Les Editions d'organisation.
144. Igalens, J., & Peretti, J. (2008). *Audit social: Meilleures pratiques, méthodes, outils*. Paris: Éditions d'Organisation.

145. IMITAL. (2021). Inauguration de l'Unité de Réduction Directe du Complexe de BELLARA. Retrieved August 6, 2021, from <http://www.imetal.dz/imetal/inauguration-de-lunite-de-reduction-directe-du-complexe-de-bellara/>
146. IMITAL. (2022). Signature de protocole d'accord entre AQS et POSCO INTERNATIONAL. Retrieved September 9, 2022, from <http://www.imetal.dz/imetal/signature-de-protocole-daccord-entre-aqs-et-posco-international/>
147. Institute of Cost and Works Accountants of India (ICWAI). (2010). *Business valuation management* (Rep.). Navi Mumbai: Repro India Limited.
148. 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.
149. Jaggi, B., & Lau, H. (1974). Toward a Model for Human Resource Valuation. *The Accounting Review*, 49(2), 321-329.
150. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Economics Social Institutions Rochester Studies in Economics and Policy Issues*, (3), 163-231.
151. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2017). *Exploring strategy* (7th ed.). Harlow: Pearson.
152. Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis Of Ethics And Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
153. Josien, S., & Landrieux-Kartochian, S. (2017). *Management des entreprises*. Issy-les-Moulineaux: Gualino.
154. Jounot, A. (2010). *RSE et développement durable*. Saint-Denis La Plaine: AFNOR.
155. Journal officiel. (1988). *Règles générales en matière d'hygiène et de sécurité en milieu du travail et de médecine du travail* [Loi n° 88-07 du 7 Jomada ath-thania 1408/26 Janvier 1988. Arts: 3-47] .
156. Journal officiel. (1993). *L'émission des bruits*. [Décret exécutif n° 93-184 du 8 Safar 1414/8 Mai 2002. Art: 2-3] .
157. Journal officiel. (2002). *Insertion et intégration des personnes handicapées* [Loi n° 02-09 du 25 Safar 1423/26 Janvier 1988. Art: 27].
158. Journal officiel. (2002a). *La formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels* [Décret exécutif n° 02-427 du 3 Chaoual 1423/7 Décembre 2002. Art: 20].
159. Journal officiel. (2006). *Les valeurs limites des paramètres de rejets atmosphériques*. [Décret exécutif n° 06-138 du 16 Rabie El Aouel 1427/15 Avril 2006. Annex II: Sidérurgie] .

160. Journal officiel. (2006a). *Les valeurs limites des rejets d'effluents liquides industriels*. [Décret exécutif n° 06-141 du 20 Rabie El Aouel 1427/19 Avril 2006. Annex II: Industrie de transformation des métaux] .
161. Journal officiel. (2009). *La taxe de formation professionnelle continue et la taxe d'apprentissage* [Décret exécutif n°09-262 du 3 Ramadhan 1430/24 Aout 2009. Art:].
162. Journal officiel. (2020). *Les modalités de versement du présalaire à l'apprenti*. [Décret exécutif n°20-123 du 26 Ramadhan 1441/19 Mai 2020. Art: 4] .
163. Kania, J., & Kramer, M. R. (2011, winter). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 36-41.
164. Keinert, C. (2008). *Corporate social responsibility as an international strategy*. Heidelberg: Physica-Verl.
165. Kochan, T. A., & Barocci, T. A. (1985). *Human resource management and industrial relations: Text, readings, and cases*. Boston: Little, Brown & Company.
166. Korathotage, K. T. (2012). *Corporate social responsibility and company performance: Evidence from Sri Lanka* (Unpublished master's thesis). Victoria University (Melbourne, Vic.).
167. Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016, october). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 81-89.
168. Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The Business Case for Corporate Social Responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Authors), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 83-112). Oxford: Oxford University Press.
169. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
170. Lamarche, T. (2009). Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation. *Revue De L'organisation Responsable*, 4(2), 4-18.
171. Laville, E. (2009). *L'entreprise verte: Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*. Paris: Pearson.
172. Lecoœur, L. (2010). *L'entreprise au coeur du développement durable*. Le Mans: Gereso.
173. Lecomte, S., & Adary, A. (2012). *L'ISO 26000 en pratique: Faire de la responsabilité sociétale un levier de performance pour l'entreprise*. Paris: Dunod.
174. Lee, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
175. Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor* (7th ed.). Paris: Dunod.

176. Leipziger, D. (2007). Code of conduct. In W. Visser, D. Matten, P. Manfred, & N. Tolhurst (Authors), *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations* (pp. 81-84). Chichester: John Wiley & Sons.
177. Leipziger, D. (2010). Code of Conduct. In W. Visser, D. Matten, P. Manfred, & N. Tolhurst (Authors), *The A to Z of corporate social responsibility: Revised and updated edition* (pp. 71-74). Chichester: John Wiley & Sons.
178. Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Houndmills: MacMillan Business.
179. Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *The Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
180. Lépineux, F., Rosé, J., & Bonanni, C. A. (2010). *La RSE la responsabilité sociale des entreprises: Théories et pratiques*. Paris: Dunod.
181. Lépineux, F., Rosé, J., Bonanni, C. A., Hudson, S., & Zardet, V. (2016). *La RSE: La responsabilité sociale des entreprises* (2nd ed.). Paris: Dunod.
182. Lev, B., & Schwartz, A. (1971). On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements. *The Accounting Review*, 46(1), 103-112.
183. Longworth, A., Doran, H., & Webber, J. (2012, September). *The Sustainability Executive: Profile and Progress* (Rep.). Retrieved July 18, 2020, from PWC website: <https://growthoriented sustainable entrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/od-chief-sustainability-officer.pdf>
184. Lydenberg, S. (2010). Shareholder activism. In W. Visser, D. Matten, P. Manfred, & N. Tolhurst (Authors), *The A to Z of corporate social responsibility: Revised and updated edition* (pp. 353-354). Chichester: John Wiley & Sons.
185. Mahajan, J. P. (2015). *Managing human resources*. New Delhi: Vikas.
186. Maignan, I., Ferrell, O., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.
187. Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2008). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 71-89.
188. Marais, M. (2009). Penser développement durable: Un préalable à l'action responsable des entreprises? In Y. Lazzeri (Author), *Développement durable entreprises et territoires: Vers un renouveau des pratiques et des outils* (pp. 17-42).

189. Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). *Human resource management at work: People management and development* (3rd ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved November 29, 2020, from <https://books.google.dz/books>.
190. Marens, R. (2008). Recovering the past: Reviving the legacy of the early scholars of corporate social responsibility. *Journal of Management History*, 14(1), 55-72.
191. Marques, J., & Mintzberg, H. (2015). Why Corporate Social Responsibility Isn't a Piece of Cake. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 8-11.
192. Martory, B., & Crozet, D. (2013). *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances*. Paris: Dunod.
193. Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
194. Mathur, S. B. (2011). *Accounting for management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill
195. Maugeri, S. (2014). *Gouvernance(s)*. Paris: Dunod.
196. Maymo, V., & Murat, G. (2013). *Développement durable et RSE*. Paris: Dunod.
197. McIntosh, M. (2007). Corporate citizenship. In W. Visser, D. Matten, P. Manfred, & N. Tolhurst (Authors), *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations* (pp. 97-102). Chichester: John Wiley & Sons.
198. Meier, O., Ayerbe, C., Barabel, M., & Torest, C. (2013). *Stratégies et changement innovations et transformations des organisations*. Paris: Dunod.
199. Meier, O., & Barabel, M. (2013). 1. La RSE comme forme d'innovation relationnelle pour l'entrée sur un nouveau marché. In O. Meier, C. Ayerbe, M.
200. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
201. Meznar, M. B., Chrisman, J. J., & Carroll, A. B. (1991). Social Responsibility and Strategic Management. *Business and Professional Ethics Journal*, 10(1), 47-66.
202. MIDREX. (2016, June 14). Algerian Qatari Steel to build 2.5 MTPY MIDREX® Plant. Retrieved August 06, 2021, from <https://www.midrex.com/>.
203. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.

204. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
205. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic*. New York: The Free Press.
206. Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing society: Radical renewal beyond left, right, and center*. San Francisco: Berrett-Koehler.
207. Mintzberg, H. (2015a, summer). Features time for the plural sector. *Stanford Social Innovation Review*, 28-33.
208. 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. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
209. Möller, J. (2007). ISO 9000: Series of standards on quality management. In W. Visser, D. Matten, P. Manfred, & N. Tolhurst (Authors), *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations* (pp. 288-290). Chichester: John Wiley & Sons.
210. Morse, W. J. (1975). Toward a Model for Human Resource Valuation: A Comment. *The Accounting Review*, 50(2), 345-347.
211. Motiwala, A. I. (2005). *The dictionary of marketing*. Rajkot: Motiwala. Retrieved November 29, 2020, from <https://books.google.dz/books>.
212. Moutamalle, L. (2004). *L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise*. Paris: L'Harmattan.
213. Mulfiha, S. N. T. (2016). *Human resource accounting and auditing*. Maharashtra: Laxmi Book Publication. Retrieved August 22, 2020, from <https://books.google.dz/books>.
214. Mullerat, R., & Brennan, D. (2011). *Corporate social responsibility: The corporate governance of the 21st century*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer Law & Business. Retrieved July 18, 2020, from <https://books.google.dz/books>
215. Nadler, D., & Tushman, M. (1977). A diagnostic model for organizational behavior. In J. R. Hackman, E. E. Lawler, & L. W. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations* (pp. 85-98). New York: McGraw-Hill.
216. Novethic. (2013, September). *Overview of ESG Rating Agencies* (Rep.). Retrieved July 19, 2020, from https://www.novethic.com/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/2013_overview_ESG_rating_agencies.pdf
217. Oliver, C. (1991). Strategic Responses To Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
218. Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.

219. Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE). (2011, February). *Comment mettre en place et animer un réseau de correspondants DD/RSE au sein des entreprises* (Rep.). Retrieved July 19, 2020, from <https://www.orse.org/fichier/3194>
220. Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE). (2018, September). *Panorama des acteurs de la transformation* (Rep.). Retrieved July 19, 2020, from Handiprint website: <https://www.orse.org/fichier/3194>
221. Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. New York: Oxford Univ. Press.
222. Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
223. Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance a contextual approach*. Oxford: Oxford University Press. Retrieved November 20, 2020, from <https://books.google.dz/books>.
224. Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M., & Tho Phan, V. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 133-148.
225. Paramanand, B. (2013). Is Porter's Big Idea Yet to Stick? *Management Next*, 10(1), 4-6.
226. Parrat, F. (2015). *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise: Pour les conseils d'administration et les administrateurs*. Paris: Maxima.
227. Pasquero, J. (2004). Responsabilité sociale de l'entreprise : Les approches nord-américaine. In J. Igalens (Author), *Tous responsables* (pp. 257-274). Paris: Ed. d'Organisation.
228. Pasquero, J. (2005). Un regard historique (M. B. Turcotte & A. Salmon, Eds.). In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (pp. 80-112). Québec: Presses de l'Université du Québec.
229. Pasquero, J. (2007). Commentaire : Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : Démêler l'écheveau. *Gestion*, 32(1), 112-116.
230. Pavie, X. (2012). *Innovation-responsable: Stratégie et levier de croissance des organisations*. Paris: Eyrolles.
231. Pesqueux, Y. (2009). La responsabilité sociale de l'entreprise : Un dialogue sans interlocuteur ? *Vie Sociale*, 3(3), 137-154.
232. Peretti, J. (2006). *Ressources humaines: Tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH: Réponses d'un spécialiste*. Paris: Dunod.
233. Peretti, J. (2012). *L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*. Cormelles-le-Royal: Éditions EMS, Management & société.
234. Peretti, J. (2013). *Ressources humaines* (14th ed.). Vuibert.

235. Peretti, J. (2013a). *Gestion des ressources humaines* (19th ed.). Paris: Vuibert.
236. Perez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: La Découverte.
237. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
238. Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*, 9(1), 55-69.
239. Philippe, D. (2011). La qualité de la communication RSE : Comment concevoir des discours RSE efficaces et responsables (M. Wentland, Ed.). In G. Palazzo (Author), *Pour un management responsable au XXIe siècle* (pp. 131-139). Paris: Pearson.
240. Pic, J., Viala, C., & Zinaï, K. (2013). *Entreprendre dans le green business créer et développer une entreprise durable et responsable*. Paris: Dunod.
241. Plane, J. (2013). *Théorie des organisations* (4th ed.). Paris: Dunod.
242. Ploix, H. (2006). *Gouvernance d'entreprise: Pour tous les dirigeants, administrateurs et investisseurs*. Paris: Village mondial.
243. Pluchart, J. (2013). La gouvernance des entreprises socialement responsables. *Recherches En Sciences De Gestion*, 94(1), 53-72.
244. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002, december). Competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 1-14.
245. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006, december). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92.
246. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, january-february). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 62-77.
247. Porwal, L. S. (2007). *Accounting theory* (3rd ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill. Retrieved August 18, 2020, from <https://books.google.dz/books>.
248. Powell, W. W., & Dimaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
249. Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School Publ.
250. Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002, first quarter). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, (26), 1-14.
251. Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
252. Puett, J. F., & Roman, D. D. (1976). The Human Resource Asset. *Management International Review*, 16(2), 47-60.
253. Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.

254. Qatar Steel (QS). (2019). *Sustainability Report* (Rep.). Retrieved August 7, 2021, from https://www.qatarsteel.com.qa/wp_content/uploads/2020/10/Sustainability-Report-2019.pdf.
255. Reddy, R. J. (2004). *Advanced accounting theory and practice*. New Delhi: APH publishing. Retrieved August 22, 2020, from <https://books.google.dz/books>.
256. Reynaud, E. (2011). *Le développement durable au coeur de l'entreprise: Pour une approche transverse du développement durable* (2nd ed.). Paris: Dunod.
257. Rivera, J. E. (2010). *Business and public policy: Responses to environmental and social protection processes*. New York: Cambridge University Press.
258. Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic Management* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
259. Roudaut, Y. (2008). *L'alter entreprise*. Paris: Dunod.
260. Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
261. Rousseau, P. (2012). La performance sociale est-elle mesurable? Le rôle des agences de notation et la performance sociale (ou sociétale). In J. Igalens (Author), *La responsabilité sociale des entreprises* (pp. 109-132). Paris: Eyrolles.
262. Safeopedia. (2021). Lost Time Injury (LTI). Retrieved September 09, 2022, from <https://www.safeopedia.com/definition/156/lost-time-injury-lti>
263. Savall, H., Péron, M., Zardet, V., & Bonnet, M. (2015). *Le capitalisme socialement responsable existe*. Cormelles-le-Royal: Éditions EMS, management & société.
264. Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
265. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
266. Schuler, R., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35-55.
267. Scott, R. W. (1995). *Institutions and Organizations Foundations for Organizational Science*. California: SAGE Publications.
268. Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests and identities* (4th ed.). California: SAGE Publications.
269. Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.

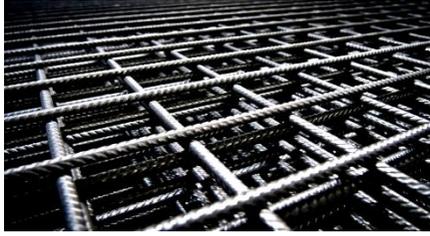
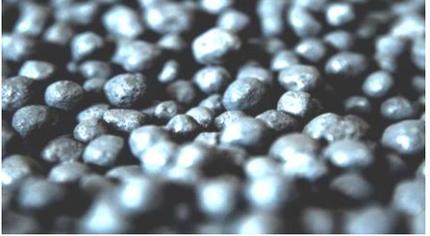
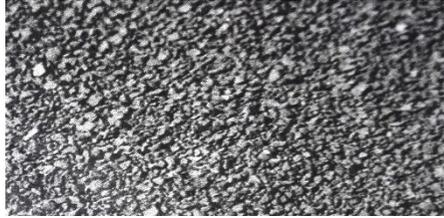
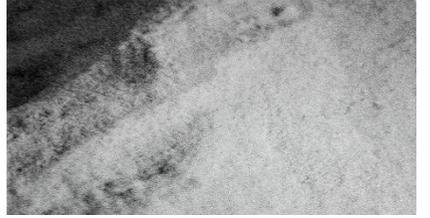
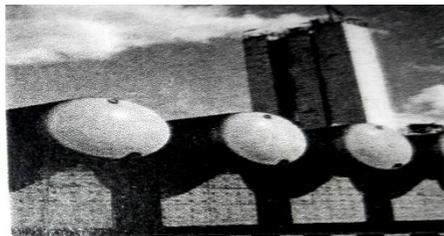
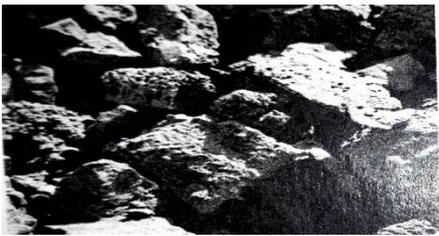
270. Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
271. Sibille, F., & Goize, S. (2015). *La responsabilité sociétale dont vous êtes les héros*. La Plaine-Saint-Denis: Afnor.
272. Sobczak, A., & Minvielle, N. (2011). *Responsabilité globale: Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*. Paris: Vuibert.
273. Solberg, W. U., & Tomilson, R. W. (1997). Academic McCarthyism and Keynesian economics: The Bowen controversy at the university of Illinois. *History of Political Economy*, 29(1), 55-81.
274. Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004). *Globalizing human resource management*. New York: Routledge.
275. Stigson, B. (2007). Business case. In W. Visser, D. Matten, P. Manfred, & N. Tolhurst (Authors), *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations* (pp. 50-52). Chichester: John Wiley & Sons.
276. Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. New York: Routledge.
277. Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
278. Tahri, N. (2014). *Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens: Application au cas de la mutuelle: Thèse de doctorat*. Cormelles-le-Royal: Éd. EMS, Management & société.
279. Thévenet, M. (2011). *Les fausses évidences des RH: Défis, ruptures, nouvelles pratiques*. Paris: Eyrolles-Éd. d'Organisation.
280. Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39.
281. Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. In S. R. Clegg & C. Hardy (Authors), *Studying organization: Theory & method*. California: SAGE.
282. Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2017). *Human resource management* (10th ed.). Harlow: Pearson.
283. U.S. Department of Labor. (1993). *High Performance Work Practices and Firm Performance*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
284. Verger Lisicki, O., Gontier Barykina, O., & Lassalle Saint-Jean, C. (2007). *La Société, une affaire d'entreprise ?* Paris: Eyrolles.
285. Vermeulin, C., & Vermeulin, F. (2012). *Comprendre et entreprendre une démarche RSE: La responsabilité sociétale pour tous les entrepreneurs*. Paris, France: AFNOR.

286. Visser, W. (2010). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), 7-22.
287. Von Glinow, M., Drost, E. A., & Teagarden, M. B. (2005). Counterintuitive Findings in International HRM Research and Practice: When Is a Best Practice Not Best for Practice? In M. R. Losey, S. R. Meisinger, & D. Ulrich (Authors), *The Future of Human Resource Management* (pp. 392-399). New Jersey: John Wiley & Sons.
288. Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
289. Weiss, J. W. (2009). *Business ethics: A stakeholder and issues management approach with cases*. Mason: South-Western Cengage Learning.
290. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
291. Werre, M. (2003). Implementing Corporate Responsibility – The Chiquita Case. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 247-260.
292. Werther, W. B., & Chandler, D. (2011). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
293. Widloecher, P., & Querne, I. (2009). *Le guide du développement durable en entreprise*. Paris: Ed. d'Organisation.
294. Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy* (12th ed.). Harlow: Pearson.
295. Wolff, D., & Mauléon, F. (2005). *Le management durable: L'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*. Paris: Hermes Science.
296. Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
297. Wood, D. J. (2007). Corporate social responsiveness . In W. Visser, D. Matten, P. Manfred, & N. Tolhurst (Authors.), *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations* (pp. 131-132). Chichester: John Wiley & Sons.
298. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
299. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
300. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.

301. World Steel Association (WSA). (2021). Safety and Health Excellence Recognition 2021 (Rep.). Retrieved. July 24, 2022, from https://worldsteel.org/publications/bookshop/safety-excellence-2021/?do_download_id=fa76e5b0-fd05-44f6-a644-2d29748742b9
302. World Steel Association (WSA). (2020). Sustainability Indicators Data Collection (Rep.). Retrieved. August 6, 2022, from <https://worldsteel.org/wp-content/uploads/Sustainability-Indicators-Data-Collection.pdf>
303. World Steel Association (WSA). (2020a). Safety and health in the steel industry (Rep.). Retrieved. September 8, 2022, from <https://worldsteel.org/wp-content/uploads/Safety-and-health-in-the-steel-industry.pdf>
304. Zadek, S. (2004, december). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, 125-132.
305. Zadek, S. (2007). *The civil corporation*. London: Earthscan.

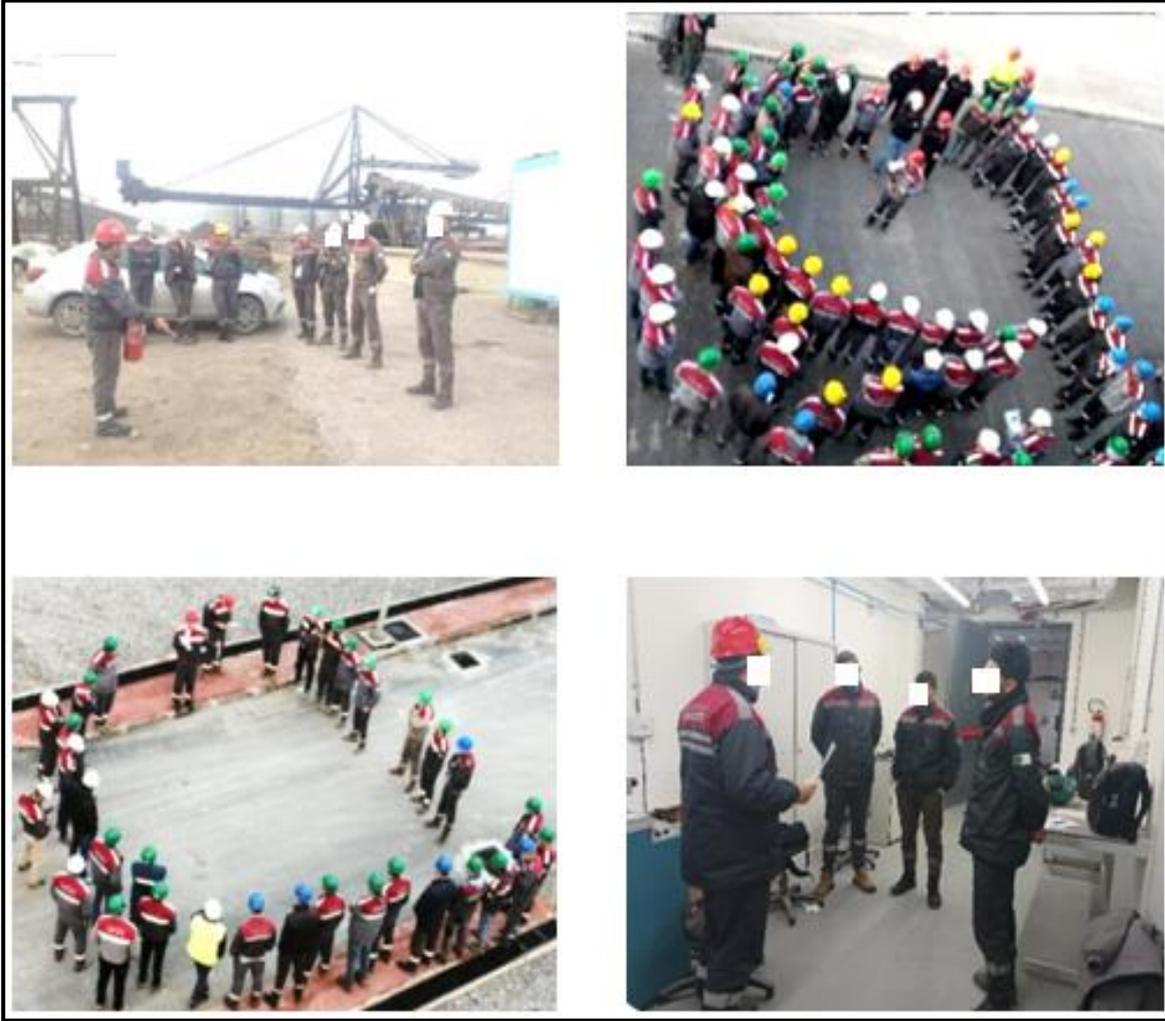
الملاحق

ملحق رقم (1): تشكيلة منتجات AQS

			
القضبان السلكية	حديد التسليح	السبائك المعدنية المربعة	الحديد المختزل البارد
			
مسحوق الحديد	الكالمين	الدولوميت	الجير
			
الغازات الصناعية	غبار FTP	خبث الحديد	طين الحديد

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على دليل منتجات AQS

ملحق رقم (3): تجمعات الصحة والسلامة Toolbox Talks (TBT)



المصدر: وثائق DQHSE

ملحق رقم (4): نسخة من Hot PTW الخاص بـ AQS

 الجزائرية القطرية للصلب ALGERIAN QATARI STEEL		PERMIT TO WORK - HOT WORK (PERMIS DE TRAVAIL - TRAVAIL A CHAUD)		Ref# HSE/FORM-02 PTW No. :	
" No Job Is So Important And No Service Is So Urgent That We Cannot Take Time To Perform Our Work Safely "					
THIS PERMIT IS AUTOMATICALLY SUSPENDED UPON ACTUATION OF THE GENERAL ALARM AND MUST BE RETURNED TO THE PTW OFFICE FOR RE-ISSUE BEFORE RESTARTING WORK					
1. DESCRIPTION OF THE WORK (to be filled by execution authority)			DESCRIPTION DU TRAVAIL (à remplir par l'autorité d'exécution)		
Description:			Equipments & tools: No. Of Workers :		
Unit:		Area:		From: To :	
Name:		Position:		Date: Signature:	
2. APPROVAL OF WORK (to be filled by Issuing authority)			APPROBATION DES TRAVAUX (à remplir par l'autorité d'émission)		
The request is accepted begin work site preparation according to the risk assessment recommendation				Risk assessment No.:	
Name:		Position:		Date: Signature:	
3. HAZARD IDENTIFICATION / CONTROL MEASURES			IDENTIFICATION DES DANGERS / MESURES DE CONTRÔLE		
<input type="checkbox"/> Flammable materials		<input type="checkbox"/> Combustible materials		<input type="checkbox"/> Ignition source	
<input type="checkbox"/> Hazardous substance		<input type="checkbox"/> Work at height		<input type="checkbox"/> Confined space	
<input type="checkbox"/> Moving machinery		<input type="checkbox"/> Lifting / suspended load		<input type="checkbox"/> Oxygen deficiency	
<input type="checkbox"/> Equipments hazard		<input type="checkbox"/> Electrical hazard		<input type="checkbox"/> Toxic gas	
<input type="checkbox"/> High noise		<input type="checkbox"/> Energised cable/equipment		<input type="checkbox"/> Cryogenic gaz	
<input type="checkbox"/> Vibration		<input type="checkbox"/> High pressure		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Explosion hazard		<input type="checkbox"/> Manual handling		<input type="checkbox"/> Hot/Cold surface	
<input type="checkbox"/> High/Low temperature		<input type="checkbox"/> Excavation collapse		<input type="checkbox"/>	
CONTROL MEASURES			MESURES DE CONTRÔLE		
<input type="checkbox"/> Fire extinguisher		<input type="checkbox"/> Fire blanket		<input type="checkbox"/> Continuous atmosphere control	
<input type="checkbox"/> Safety harness		<input type="checkbox"/> Lighting		<input type="checkbox"/> Appropriate ventilation	
<input type="checkbox"/> Authorized persons only		<input type="checkbox"/> Signalisation/Barricade		<input type="checkbox"/> MSDS	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Other:					
ATTACHED DOCUMENTS (to be filled by HSE)			DOCUMENTS ATTACHÉS (à remplir par l'HSE)		
<input type="checkbox"/> ISOLATION CERTIFICATE Certificat d'isolation		No. :		<input type="checkbox"/> PERMIT TO ENTER Permit d'entrer	
<input type="checkbox"/> EXCAVATION CERTIFICATE Certificat d'excavation		No. :		<input type="checkbox"/> RADIOACTIVITY CERTIFICATE Certificat de radioactivité	
No. :		No. :		No. :	
Name:		Position:		Date: Signature:	
4. FIRST ISSUING			SIGN IF ALL THE SAFETY PRECAUTIONS HAVE BEEN APPLIED SIGNER SI TOUTES LES MESURES DE SÉCURITÉ ONT ÉTÉ APPLIQUÉES		
ATMOSPHERE TEST (to be filled by HSE)			Carried by: Signature:		
Execution Authority (exécution)		Date : Hour:		Issuing Authority (émission)	
Date : Hour:		Issuing Authority (émission)		Date : Hour:	
Name :			Name :		
Position : Signature :			Position : Signature :		
5. PTW AUDIT			TO BE FILLED BY HSE ON SITE / A REMPLIR PAR HSE SUR SITE		
AUDITE DU PERMIS DE TRAVAIL			TO BE FILLED BY HSE ON SITE / A REMPLIR PAR HSE SUR SITE		
Auditor			Date & Hour		
Date & Hour			Date & Hour		
6. RE-ISSUE			COMPULSORY RE-ISSUING OF EACH SHIFT / RÉÉMISSION OBLIGATOIRE DE CHAQUE QUART		
RE-EMISSION			COMPULSORY RE-ISSUING OF EACH SHIFT / RÉÉMISSION OBLIGATOIRE DE CHAQUE QUART		
Shift		Date & hour		HSE (ATMOSPHERE TEST)	
Execution Authority (exécution)		Date : Hour:		Issuing Authority (émission)	
Date : Hour:		Issuing Authority (émission)		Date : Hour:	
Name :			Name :		
Position : Signature :			Position : Signature :		
<input type="checkbox"/> Execution (exécution) [1]			<input type="checkbox"/> Issuing (émission) [2]		
<input type="checkbox"/> HSE [3]			<input type="checkbox"/> HSE [3]		
7. SUSPENSION OF WORK			SUSPENSION DES TRAVAUX		
Date & Hour		Authority		Signature	
Authority		Signature		Comment	
Signature		Comment		Comment	
8. CLOSING OF PERMIT			TO BE FILLED ON SITE / A REMPLIR SUR SITE		
CLÔTURE DU PERMIS			TO BE FILLED ON SITE / A REMPLIR SUR SITE		
<input type="checkbox"/> ACCOMPLISHMENT (achèvement)			<input type="checkbox"/> EXTENSION PTW No		
Execution Authority (exécution)		Date : Hour:		Issuing Authority (émission)	
Date : Hour:		Issuing Authority (émission)		Date : Hour:	
Name :			Name :		
Position : Signature :			Position : Signature :		

المصدر: المصنوع وثائق DQHSE

ملحق رقم (5): نسخة من Cold PTW الخاص بـ AQS

		PERMIT TO WORK - COLD WORK (PERMIS DE TRAVAIL - TRAVAIL A FROID)		Ref° HSE/FORM-01 PTW No. :	
" No Job Is So Important And No Service Is So Urgent That We Cannot Take Time To Perform Our Work Safely "					
THIS PERMIT IS AUTOMATICALLY SUSPENDED UPON ACTUATION OF THE GENERAL ALARM AND MUST BE RETURNED TO THE PTW OFFICE FOR RE-ISSUE BEFORE RESTARTING WORK					
1. DESCRIPTION OF THE WORK (to be filled by execution authority)			DESCRIPTION DU TRAVAIL (à remplir par l'autorité d'exécution)		
Description:			Equipments & tools:		
Unit: Area:			From: To:		
Name: Position: Date: Signature:			No. Of Workers :		
2. APPROVAL OF WORK (to be filled by Issuing authority)			APPROBATION DES TRAVAUX (à remplir par l'autorité d'émission)		
The request is accepted begin work site preparation according to the risk assessment recommendation			Risk assessment No.:		
Name: Position: Date: Signature:		
3. HAZARD IDENTIFICATION / CONTROL MEASURES			IDENTIFICATION DES DANGERS / MESURES DE CONTRÔLE		
HAZARD IDENTIFICATION			IDENTIFICATION DES DANGERS		
<input type="checkbox"/> Hazardous substance	<input type="checkbox"/> Work at height	<input type="checkbox"/> Confined space	<input type="checkbox"/> Radioactive Source		
<input type="checkbox"/> Moving machinery	<input type="checkbox"/> Lifting / suspended load	<input type="checkbox"/> Oxygen deficiency	<input type="checkbox"/> Hot/Cold surface		
<input type="checkbox"/> Equipments hazard	<input type="checkbox"/> Electrical hazard	<input type="checkbox"/> Toxic gas	<input type="checkbox"/> High/Low temperature		
<input type="checkbox"/> High noise	<input type="checkbox"/> Energised cable/equipment	<input type="checkbox"/> Cryogenic gaz	<input type="checkbox"/> Excavation collapse		
<input type="checkbox"/> Vibration	<input type="checkbox"/> High pressure	<input type="checkbox"/> Manual handling	<input type="checkbox"/> Extreme weather		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
CONTROL MEASURES			MESURES DE CONTRÔLE		
<input type="checkbox"/> Authorized persons only	<input type="checkbox"/> Signalisation/Barricade	<input type="checkbox"/> Continuous atmosphere control	<input type="checkbox"/> Ladder/Scaffold/Manlift		
<input type="checkbox"/> Safety harness	<input type="checkbox"/> Housekeeping	<input type="checkbox"/> Appropriate ventilation	<input type="checkbox"/> Drained/Flushed/Cleaned		
<input type="checkbox"/> Depressurized	<input type="checkbox"/> MSDS	<input type="checkbox"/> Lighting	<input type="checkbox"/> Communication means		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Other:					
ATTACHED DOCUMENTS (to be filled by HSE)			DOCUMENTS ATTACHÉS (à remplir par l'HSE)		
<input type="checkbox"/> ISOLATION CERTIFICATE Certificat d'isolation	No. :	<input type="checkbox"/> PERMIT TO ENTER Permit d'entrer	No. :		
<input type="checkbox"/> EXCAVATION CERTIFICATE Certificat d'excavation	No. :	<input type="checkbox"/> RADIOACTIVITY CERTIFICATE Certificat de radioactivité	No. :		
Name: Position: Date: Signature:		
4. FIRST ISSUING			PREMIÈRE EMISSION		
SIGN IF ALL THE SAFETY PRECAUTIONS HAVE BEEN APPLIED SIGNER SI TOUTES LES MESURES DE SÉCURITÉ ONT ÉTÉ APPLIQUÉES					
Execution Authority (exécution)		Date :	Issuing Authority (émission)		Date :
Name :		Hour:	Name :		Hour:
Position : Signature :			Position : Signature :		
5. PTW AUDIT			AUDITE DU PERMIS DE TRAVAIL		
TO BE FILLED BY HSE ON SITE / A REMPLIR PAR HSE SUR SITE					
Auditor					
Date & Hour					
6. RE-ISSUE			RE-EMISSION		
COMPULSORY RE-ISSUING OF EACH SHIFT / RÉÉMISSION OBLIGATOIRE DE CHAQUE QUART					
Shift	Date	Hour	Execution Authority (exécution)	Signature	Issuing Authority (émission)
#1					
#2					
7. SUSPENSION OF WORK			SUSPENSION DES TRAVAUX		
Date & Hour	Authority	Signature	Comment		
8. CLOSING OF PERMIT			CLÔTURE DU PERMIS		
TO BE FILLED ON SITE / A REMPLIR SUR SITE					
<input type="checkbox"/> ACCOMPLISHMENT (achèvement)			<input type="checkbox"/> EXTENSION PTW No		
Execution Authority (exécution)		Date :	Issuing Authority (émission)		Date :
Name :		Hour:	Name :		Hour:
Position : Signature :			Position : Signature :		
<input type="checkbox"/> Execution (exécution) [1]		<input type="checkbox"/> Issuing (émission) [2]		<input type="checkbox"/> HSE [3]	

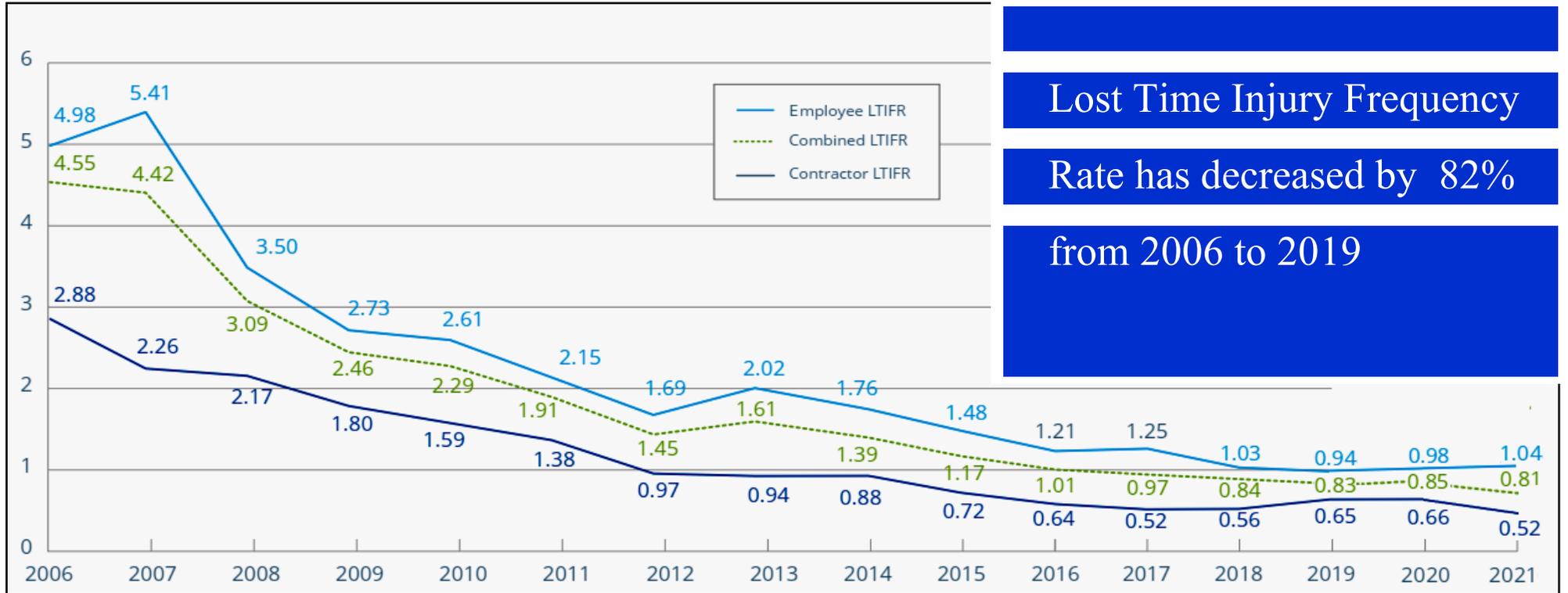
المصدر: وثائق DQHSE

ملحق رقم (6): نسخة من بطاقة الصحة والسلامة Stop-Card

		 الجزائرية القطرية للصلب ALGERIAN QATARI STEEL
<p>المشروع _____</p> <p>تاريخ الملاحظة _____</p> <p>العمل الملاحظ _____</p> <p>اسم الملاحظ _____</p> <p>وظيفة الملاحظ _____</p> <p>اسم المشرف _____</p> <p>ملاحظات _____</p>		<p>الفعل الآمن الملاحظ</p> <p>الإجراءات المتخذة لتشجيع العمل الآمن</p> <p>استمرار الأداء الآمن</p>
<p>قائمة الملاحظة</p> <p>✓ سجل إذا كان غير آمن</p> <p>✓ سجل إذا كان آمن</p>		<p>العمل غير الآمن الملاحظ</p> <p>الإجراءات المتخذة لوقف العمل غير الآمن</p> <p>إيقاف الأداء غير الآمن</p>
فعل العامل		
تغيير الوضعية	ضبط معدات الوقاية الشخصية	
وقف العمل	إعادة ترتيب العمل	
آخر		
معدات الحماية الشخصية		
حماية اليد والذراع	حماية الرأس	
حماية القدم والساق	حماية العين والوجه	
الحماية من السقوط	حماية الجهاز التنفسي	
حماية كامل الجسم	حماية السمع	
وضعية العامل (أسباب الإصابة)		
ضرب من قبل	أمام	
على خط النار	سحق بين	
الإرهاق الشديد	نقطة قرص	
التعثر	الانزلاق	
الأحمال المعلقة	الوقوع	
إصابة الظهر	المخاطر الكيميائية	
الادوات و المعدات		
في حالة غير آمنة	خطأ في العمل	
آخر	تستخدم بشكل غير صحيح	
الإجراءات		
غير معروف	غير ملائم	
لم يتبع	غير مفهوم	
نظام التصاريح	تحتاج تحسين	
تقييم المخاطر	تخطيط العمل	
مراجعة القائمة بواسطة		

المصدر: وثائق DQHSE

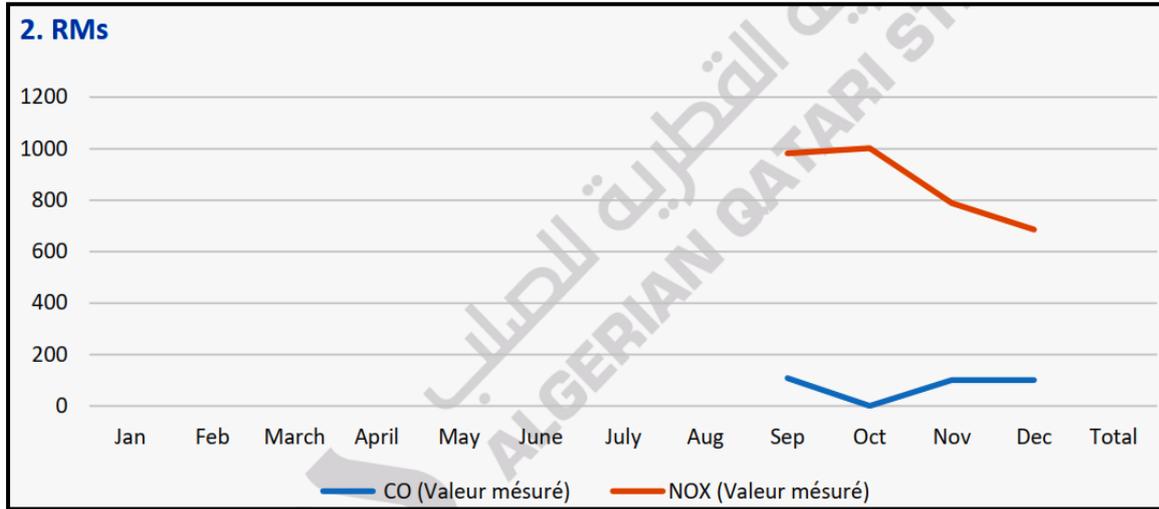
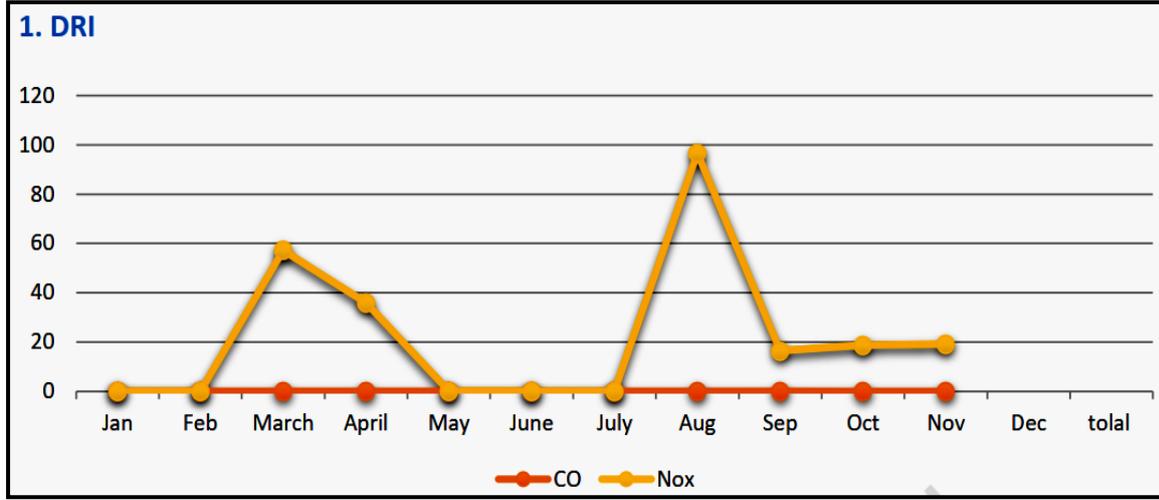
الملحق رقم (7): تطور LTIR من سنة 2006 إلى غاية 2021



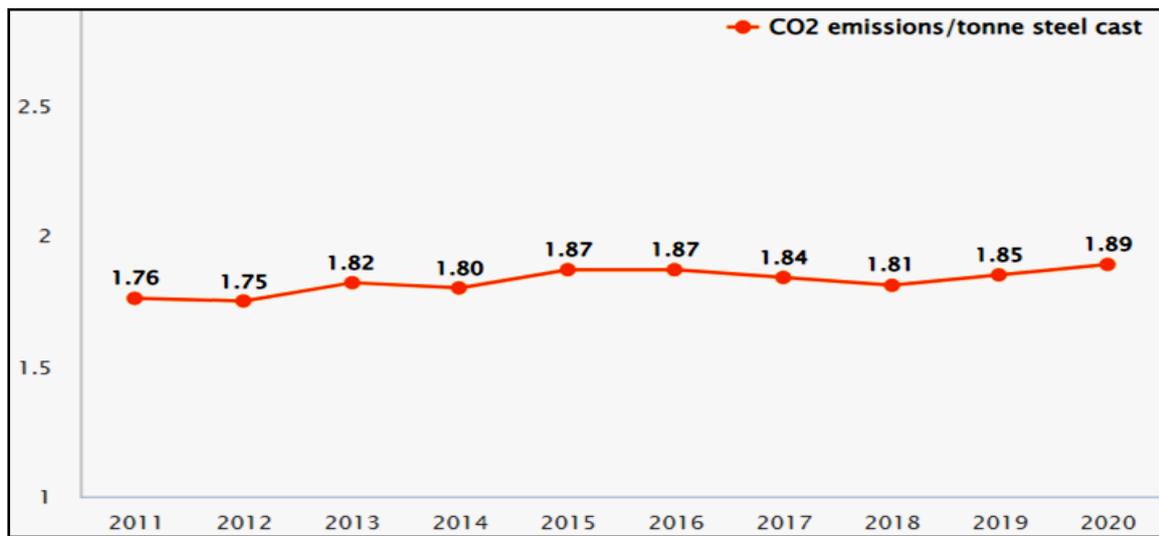
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على موقع (WSA, 2022) والتقارير (WSA, 2020a)

ملحق رقم (8): الانبعاثات الجوية الخاصة بـAQS لسنة 2021

(أ)



(ب)

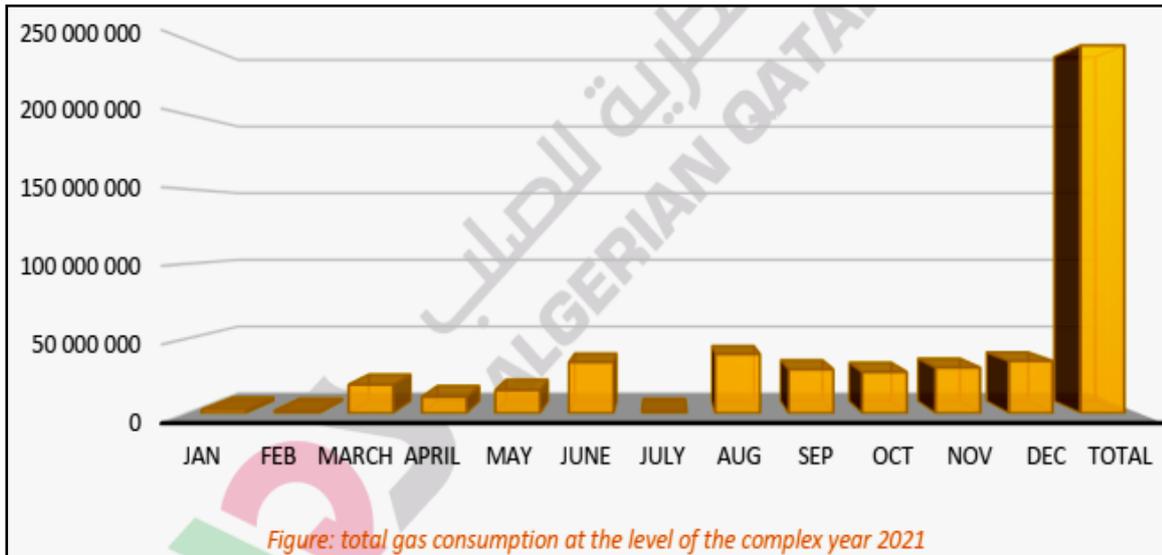
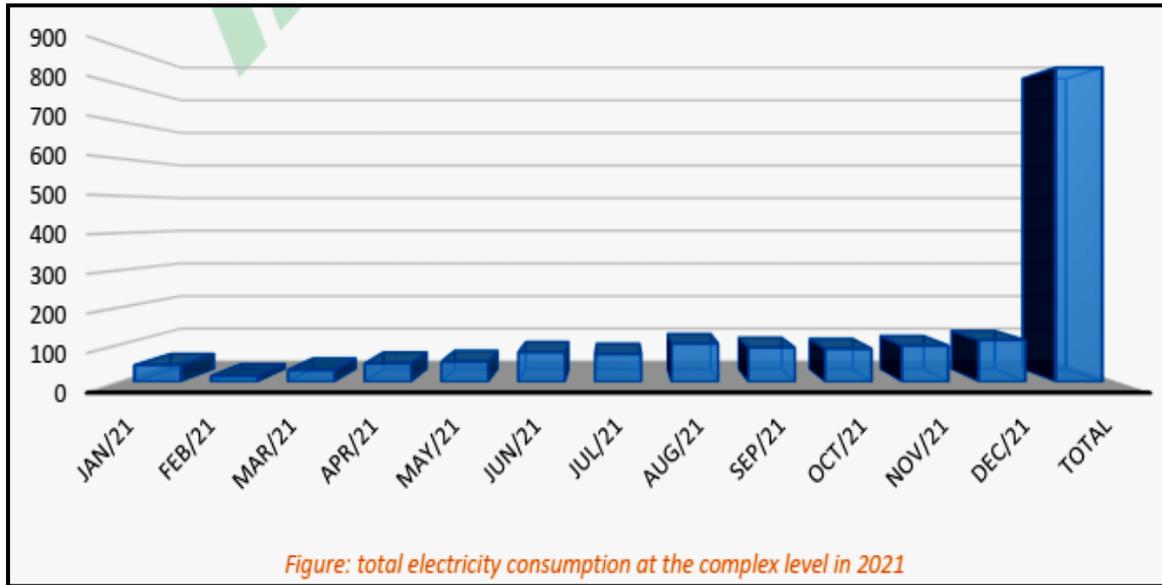


المصدر: وثائق DQHSE ومؤشرات الاستدامة لـWSA

ملحق رقم (9): حجم استهلاك AQS من الكهرباء والغاز

Unit	Electricity (KWH)	Natural gas (Nm3)
RM	48228000	15764564
DRI	64149	1960756
SMS	96976507	10089
Total	145268656 KWh / 145268,6 MWh	17735409

Table 71: Energy consumption in 2020 by units



المصدر: وثائق DQHSE

ملحق رقم (10): مواقع أخذ القياسات المرتبطة بالضوضاء الصناعية لـ AQS



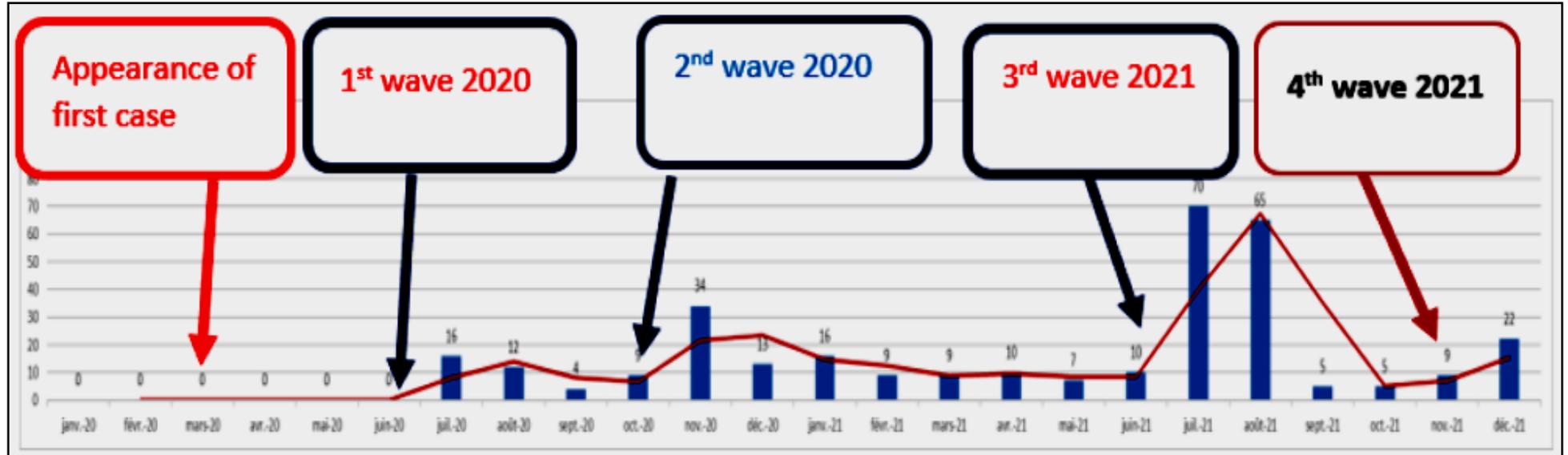
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الخريطة المعدة من طرف DQHSE

ملحق رقم (11): استبيان خاص بـ Covid-19

		COVID-19 Pre-Entry Screening Questions	Page : 1 / 1						
First name	الاسم							
Last name	اللقب							
Position	المهنة							
Medical tests		الاختبارات الطبية							
Do you have currently COVID-19 and have not been medically cleared to return to work?		<table border="1"> <tr> <td>لا</td> <td>نعم</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>Yes</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	لا	نعم	No	Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل أنت مصاب حالياً بكوفيد-19 ولم يتم تصريحك طبياً للعودة إلى العمل؟
لا	نعم								
No	Yes								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Mention the tests you took!		اذكر الاختبارات التي أجريتها!							
نتيجة سلبية (-)	نتيجة إيجابية (+)	تاريخ -Date-	نوع الاختبار -Type of test-						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> اختبار تفاعل البوليميراز المتسلسل (PCR)						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> اختبار الأشعة المقطعية (TDM)						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> اختبار آخر :						
Contact suspected cases		الاتصال بالحالات المشتبه فيها							
Over the past 14 days, have you had contact with someone who tested positive or suspected of having COVID-19?		<table border="1"> <tr> <td>لا</td> <td>نعم</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>Yes</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	لا	نعم	No	Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	على مدار الـ 14 يوماً الماضية، هل خالطت شخصاً ثبتت إصابته بفيروس كوفيد 19 أو يشتبه في إصابته به؟
لا	نعم								
No	Yes								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Additional information		معلومات إضافية							
Symptoms		الأعراض							
Do you have any of the following symptoms that aren't explained by any pre-existing medical conditions?		هل لديك أي من الأعراض التالية التي لم تفسرها أي حالة طبية موجودة مسبقاً؟							
FEVER	<input type="checkbox"/>	حمى							
DRY COUGH	<input type="checkbox"/>	سعال جاف							
FATIGUE	<input type="checkbox"/>	إعياء							
	التوقيع		التاريخ						

المصدر: وثائق DQHSE

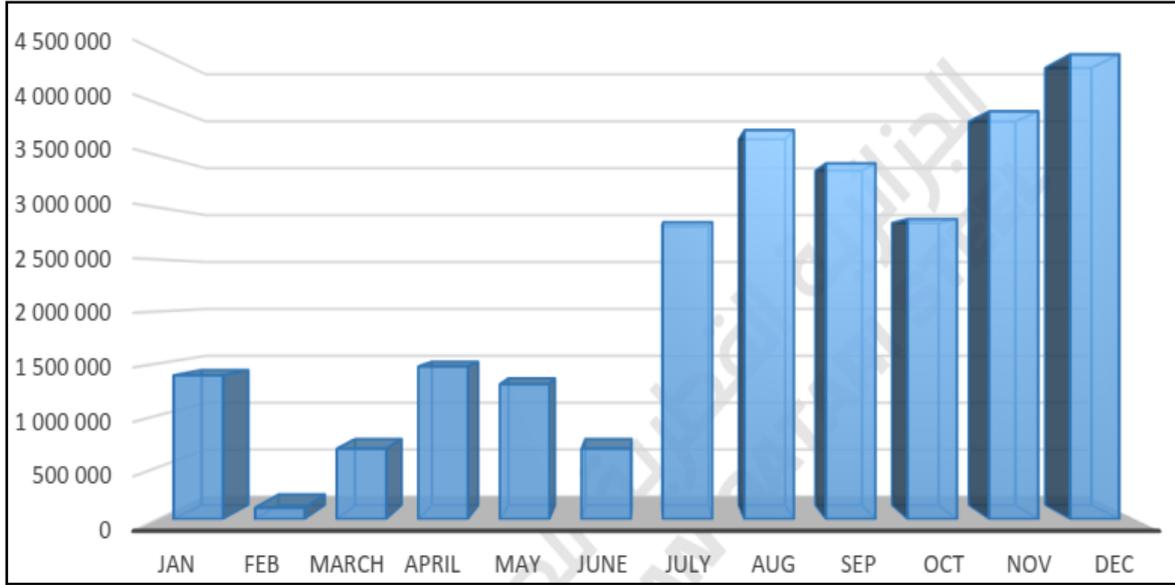
ملحق رقم (12): تطور وتيرة الإصابات الخاص بـAQS خلال 2020-2021



COVID19 CASES	JAN-21	FEB-21	MAR-21	APR-21	MAY-21	JUN-21	JUL-21	AUG-21	SEPT-21	OCT-21	NOV-21	DEC-21	TOTAL
CONTACT CASES	0	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0		5
SUSPECTED	11	8	7	8	5	9	67	34	4	4	4	17	178
CONFIRMED	5	0	1	1	0	1	3	31	1	1	5	5	54
DEATHS	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1
TOTAL	16	9	9	10	7	10	70	65	5	5	9	22	
RATE	6,75%	3,80%	3,80%	4,22%	2,95%	4,22%	29,54%	27,43%	2,11%	2,11%	3,80%	9,28%	

المصدر: وثائق DQHSE

ملحق رقم (13): كمية الأكسجين المنتجة من طرف AQS خلال 2021



المصدر: وثائق DQHE

ملحق رقم (13): إرسالية AQS المتعلقة بمتفوق جامعة جيجل



ALGERIAN QATARI STEEL

IRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
DEPARTMENT DEVELOPPEMENT CONTINUE

Ref: AQS/DRH/ 134/2021

EL-MILIA: LE 21/01/2021

جامعة جيجل
التاريخ 21 جاشي 2021
رقم 66

A l'attention de :

Monsieur Le Recteur de l'Université
Mohamed-Seddik Benyahia – Jijel

Objet : Intégration des majeurs de promotion techniques.

Monsieur,

Dans le cadre de la stratégie de la société Algerian Qatari Steel - AQS, visant d'être le leader du marché national dans le domaine sidérurgique, un challenge qui ne peut être abouti qu'avec un personnel qualifié, très compétent et talentueux dans tous les domaines.

Pour s'y faire, l'AQS a mis tous les moyens possibles pour attirer les meilleurs talents locaux d'un côté, et d'autre côté, renforcer les relations et se rapprocher de ses partenaires universitaires.

De ce fait, nous avons l'honneur, Monsieur le Recteur, de venir par le présent courrier vous informer que la société Algerian Qatari Steel est prête à faire des entretiens, pour éventuel recrutement en mode CTA, aux **Dix (10) majeurs de promotion (Master 2)** de l'année 2020 de l'université de Jijel dans les filiales techniques suivantes:

- Maintenance industrielle (électrique et mécanique).
- Electronique.
- Electrotechnique.
- Electromécanique.
- Chimie.
- Mines et/ou Métallurgie.

Nous comptons sur votre collaboration pour avoir la liste des majeurs de promotions techniques dans les plus brefs délais afin d'organiser aux mieux les entretiens très prochainement. Pour l'intérêt de l'industrie algérienne, l'université de Jijel et la crème des étudiants que nous ne doutons de la valeur ajoutée qu'ils vont apporter à notre société.

Dans l'attente de vous lire, veuillez accepter, Monsieur le Recteur, nos sincères salutations.

Le Directeur des Ressources Humaines



Directeur des Ressources Humaines



Tel: 034 46 50 12 Fax: 034 46 50 50
Siège Social: Zone Industrielle Beldjard, BP 629
06000 ALGERIE

www.aqs.dz

FROM :

FRAX NO. 1

21 Jan. 2021 15:03

المصدر: موقع جامعة جيجل