



Available online at <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>

تحقيق الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية/ دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي

م.د. ندى اسماعيل جبوري القماج
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة
بغداد

الباحث/ زيد خالد علي
دبلوم عالي/ ادارة بلديات
Zka9040@gmail.com

Received:16/7/2019

Accepted :17/9/2019

Published :August / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



مستخلص البحث:

يتركز التوجه الرئيسي للبحث في كيفية تحقيق الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والذي يُعد هدفاً رئيساً للبحث. تم رصد المشكلة الرئيسية للبحث والتي تؤكد ان هناك دور غير واضح المعالم للمسؤولية الاجتماعية وانعدام استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وغموض الادوار في البلدية قيد الدراسة، إذ تم تشخيص مشكلة وخلل في تحديد الفجوة بين الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية وادارة الموارد البشرية؟ مما دعت الباحث للخوض في غمار هذا الموضوع والبحث عن المسببات للفجوات ومحاولة تقليص تلك الفجوات. تم إستعمال اسلوب دراسة الحالة في مديرية بلدية الرمادي والتي اختيرت مجتمعاً للبحث. إذ من خلال اسلوب دراسة الحالة يتمكن الباحث من المعاينة والمعاشية لمجتمع البحث والحصول على المعلومات والبيانات ومن ثم القيام بتحليلها واختبارها واعدت قائمة فحص خاصة. إن الموارد البشرية تُعد من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات وخاصة المنظمات التي لديها طاقات بشرية كفوءة وذات تميز تستطيع من خلالها المنظمة ان تكتسب ميزة تنافسية. لذا برزت اهمية البحث في التوجه نحو القطاع الخدمي. وكشفت نتائج البحث عن عدم ارتقاء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتطلعات والتوجهات العالمية، وأن إجمالي النتائج تشير الى أن الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية لم تتحقق من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والفجوة أكبر من نسبة المطابقة.

المصطلحات الرئيسية للبحث / المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

بحث مستل من رسالة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في ادارة البلديات

المقدمة

قدمت لجنة المجتمعات الأوروبية عام (2001) مفهوماً جديداً للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأكدت على بعدين رئيسيين لها هما البعد الداخلي الموجه نحو الموظفين، والبعد الخارجي الموجه نحو المجتمع والبيئة، معتمدة بذلك على نظرية أصحاب المصلحة واعتبرت بذلك أن الموظفين هم من أهم أصحاب المصلحة في المنظمة. كما أكدت بهذا المفهوم الجديد على دور إدارة الموارد البشرية وعملياتها واستراتيجياتها في تطوير وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية، واستناداً لذلك تضمن هذا البحث الموسوم (تحقيق الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) دراسة المحورين الرئيسيين وهما: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتي تمثلت بالأبعاد الداخلية والخارجية استراتيجيات إدارة الموارد والمتمثلة باستراتيجيات (التوظيف، التدريب، المسار الوظيفي) على التوالي، حيث تم إجراء البحث في مديرية بلدية الرمادي والتأكد من تحقيق هذه الأبعاد والاستراتيجيات ضمن هذه المديرية المهمة في خدمة المجتمع المدني، وذلك من خلال المعاينة الميدانية وإجراء المقابلات وتحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية لبلدية الرمادي ومتابعة كيفية تحقيقها من خلال استراتيجيات إدارة الموارد في بلدية الرمادي.

لذلك سيتم تقسيم البحث إلى أربعة محاور رئيسية: المحور الأول: منهجية البحث، المحور الثاني: الجانب النظري للبحث، والمحور الثالث: الجانب العملي للبحث، والمحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن التحديات المختلفة التي وضعها القرن الحادي والعشرين في عالم الأعمال أحدثت تغييراً جذرياً لأغلب المفاهيم وهذا التغيير لم يتجنب مفهومي إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية، بل على العكس أكد على ضرورة أن يكون هناك استراتيجية مشتركة بينهما تسعى لتحقيق أهداف المنظمة. وهذا ما جعل أغلب الدراسات - على ندرتها - تتسم بالفقر ومحدودية التوضيح لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية وفهم دور إدارة الموارد البشرية في السياسات التنظيمية والتنفيذية للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات، وافتقار الترابط بينهما إلى التأسيس النظري والتجريبي الكافيين.

ومن خلال المعاينة الميدانية والمقابلات الشخصية والاطلاع على القوانين والتعليمات الرسمية ومقارنة كل ذلك بما تشير إليه الدراسات الحديثة تبين أن هناك فجوة واضحة عندما يكون الأمر متعلقاً بدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في بلدية الرمادي، إذ تعاني من وجود فجوة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية على مستوى الإدراك لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وكذلك على المستوى التنظيمي والتطبيقي للمسؤولية الاجتماعية، حيث هناك استقلالية في الأدوار وعدم وجود تداخل وتكامل في عمل بعض الشعب ومنها إدارة الموارد البشرية إذ تعاني من استقلالية وضعف في دورها الاجتماعي داخلياً وخارجياً، مثل الأمور المتعلقة بالترقيات والدورات التدريبية والتعاقد، والنقاط الواضح بين إدارة الموارد البشرية والمشاريع الخدمية التي تُعبر عن الصورة الخارجية للمسؤولية الاجتماعية إذ يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على البعد الداخلي فقط مع مساهمة بسيطة جداً على المستوى الخارجي، ومن خلال هذه الإشكالية تدرج التساؤلات الآتية:

1. ما هي الفجوة بين الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية؟
2. كيف يمكن جعل إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية وتأهيل موارد بشرية تدعم الأداء البيئي والاجتماعي؟
3. ما هي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي؟
4. ما هي أدوار إدارة الموارد البشرية أو استراتيجياتها في تطوير وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية داخلياً وخارجياً في مديرية بلدية الرمادي؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن حصر أهمية البحث في النقاط الآتية:

1. تمكن أهمية البحث في تناول جانبين مهمين لا غنى عنهما في المنظمات الخدمية وهما المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية.
2. توجيه أنظار واهتمام منظمات القطاع العام (المنظمات الخدمية) نحو المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية ومعرفة أبعادها الداخلية والخارجية وكيفية تحقيقها.

3. التأكيد على المورد البشري الذي يعد نواة تطوير وتطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
4. قلة ومحدودية الدراسات في التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية - حيث إن أغلب الدراسات ، والعربية خصوصاً، تناولت تأثير المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية- ما يجعل من هذا البحث منهجاً نظرياً مختلفاً ومواكباً للتوجهات والتحديات الحاصلة في عالم الأعمال المعاصر.

ثالثاً : أهداف البحث

يمكن حصر أهداف البحث بالنقاط الآتية :

1. التعريف بالأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات .
2. التأكيد على ضرورة تضمين المسؤولية الاجتماعية وأبعادها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .
3. دراسة الفجوة بين وظائف المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية ومعالجتها بأسلوب منهجي وتطبيقي وفق التوجهات الحديثة.
4. بيان أدوار إدارة الموارد البشرية في كيفية تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق التوجهات المعاصرة .

رابعاً: منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتجميع البيانات المطلوبة وذلك بتطبيق دراسة الحالة على مديرية بلدية الرمادي كمجتمع للبحث لغرض الوصول إلى النتائج وتحليلها.

خامساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية : مديرية بلدية الرمادي.
2. الحدود الزمانية : شملت الدراسة الإنجازات التي سجلتها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي، والمسؤولية الاجتماعية التي نفذتها مديرية بلدية الرمادي على المستوى الداخلي والخارجي للفترة (2013-2014).

سادساً: مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث بشعبة إدارة الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي وكذلك الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي بشعبها كافة من حيث ارتباطها بإدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية المناطة لها في خدمة مجتمع مدينة الرمادي .

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال ما يأتي:

1. الجانب النظري: تم إنجاز الجانب النظري للبحث بالاستعانة بالكتب والرسائل الجامعية والدراسات والبحوث وبعض المقالات والمؤتمرات المنشورة في المجالات وشبكة المعلومات.
2. الجانب العملي: تم الحصول على بيانات ومعلومات الجانب العملي من خلال الوسائل الآتية:

أ. الوثائق الرسمية : حيث تم الاطلاع على الوثائق الرسمية التي تتعلق بموضوع البحث مثل القوانين والأوامر الإدارية الخاصة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومهامها كقوانين التوظيف والتدريب والترقيات، والقوانين الخاصة بالخدمات والمشاريع الخدمية والهيكل التنظيمي للمديرية لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة.

ب. المعايشة الميدانية والزيارات الموقعية للمشاريع الخدمية وشعبة إدارة الموارد البشرية.

ت. المقابلات الشخصية لمسؤولي الشعب : حيث تم إجراء (15) مقابلة مع كافة مسؤولي الشعب للمنظمة للحصول على المعلومات الخاصة بمسؤوليتهم الاجتماعية وعلاقتهم مع شعبة إدارة الموارد البشرية والمعلومات التي تخص المدة الزمنية للدراسة .

ث. قائمة الفحص : حيث قام الباحث بتصميم قائمة فحص وعرضها على المحكمين لغرض معرفة الفجوة في دور إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية .

ثامناً: أدوات تحليل البيانات

تم اعتماد مستوى خاص لمعرفة مدى مطابقة التطبيق الفعلي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وكذلك إدراك المسؤولية الاجتماعية وأبعادها الداخلية والخارجية. يتضمن المقياس تخصيص وزن محدد لكل مؤشر في قائمة الفحص بين (1-5) وحسب مستوى التحقق للمؤشر، ووفق (متحقق تماماً=5) ، (متحقق=4) ، (متحقق نسبياً=3) ، (غير متحقق=2) ، (غير متحقق تماماً=1) ، فمن خلال قياس هذه الأوزان يمكن توضيح الواقع الفعلي للفجوات التي ظهرت ما بين تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكذلك إدراك المسؤولية الاجتماعية وأبعادها الداخلية والخارجية

أما أهم الأدوات التي تم استخدامها لتحليل فقرات قائمة الفحص فقد تضمنت الآتي :

1. الوسط الحسابي المرجح : عن طريق المعادلة الآتية :

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{المجموع الكلي (الأوزان \times \text{التكرارات})}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

2. النسبة المنوية للمطابقة لكل متطلب : عن طريق المعادلة:

$$\text{النسبة المنوية للمطابقة} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{أعلى وزن في المقياس}}$$

3. حجم الفجوة : عن طريق المعادلة الآتية :

$$\text{حجم الفجوة لكل متطلب} = 1 - \text{النسبة المنوية للمطابقة}$$

تاسعاً: التعريف بمتغيرات الدراسة

1. إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية : تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة، من حيث: رسالتها، غاياتها، أهدافها، أساليبها الإدارية وثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها. إذ إن جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة التعامل البعيدة الأمد مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية (Al Salem, 2009: 104)

2. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: هي اهتمامات استراتيجية وأخلاقية واجتماعية وبيئية متكاملة على أساس طوعي في العمليات التجارية وفي تفاعل الشركات مع أصحاب المصلحة. (Rosolen & Maclennan, 2016: 68). إذا كان مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات يشير فقط إلى الاهتمامات الاجتماعية أو البيئية ، فإنه يشمل في الوقت الحالي جميع أنواع التأثيرات التي قد تحدثها الشركة على المجتمع. يشير المكون الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للشركات إلى بعدين: أحدهما خارجي يمكن أن تؤثر فيه المؤسسات على أصحاب المصلحة كشركاء أعمال أو موردين وتسعى جاهدة لتصبح أكثر مشاركة في المجتمع والمشاركة في التكاليف الاجتماعية لكل ما يؤثر على المجتمع ، والبعد الداخلي في الشركات التي تكون مسؤولة تجاه موظفيها ، والحفاظ على موقف عادل تجاه مشاكلهم وتطلعاتهم ونوعية حياتهم. الموظفون ليسوا مجرد أصحاب مصلحة في المرتبة، هم أهم أصحاب المصلحة في نشاط الشركة (Obrad & Gherhes, 2018: 1).

المحور الثاني / الجانب النظري

سيتم في هذا المحور تناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأبعادها الداخلية والخارجية ، وكذلك استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، ومن ثم كيفية تحقيق الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

أولاً: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات Corporate Social Responsibility

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (CSR)

أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات قضية عالمية اليوم وتم اعتمادها لمساعدة الشركات على مواجهة الضغوط من أصحاب المصلحة وزيادة ميزتهم التنافسية (Handayani et al, 2017: 152). تشير المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى أن الإدارة هي نموذج إداري تقوم بموجبه شركات الأعمال بالاعتناء بالمجتمع والبيئة كمسؤولية اجتماعية (Singh et al, 2016: 1)، أي أنها تتجذر في مفهوم التنمية المستدامة الذي يلبي احتياجات اليوم دون تعريض احتياجات الأجيال القادمة للخطر (Prins et al, 2014: 264)، ووفقاً للمفوضية الأوروبية فالمسؤولية الاجتماعية للشركات هي مفهوم تدمج بموجبه الشركات الشواغل الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي (Crowther & Aras, 2014: 12)، وعرفها (Kotler) بأنها التزام لتحسين رفاه المجتمع بواسطة الممارسات التجارية التقديرية والمساهمات من موارد الشركة (Abu Herbeed, 2017:16)، وهي عملية دمج القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للشركات لتحقيق نمو متوازن في المجتمعات (Sarvaiya & Wu, 2014: 59). وتم تعريفها بأنها إجراءات وسياسات تنظيمية خاصة بكل سياق تأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة والخط الأساس الثلاثي للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (MORGESON et al, 2013: 807). يقدم تعريف المفوضية الأوروبية (2001) فهماً جديداً للمسؤولية الاجتماعية للشركات. إن المسؤولية الاجتماعية لا تعني تلبية المتطلبات القانونية فحسب، بل استثمار "المزيد" في رأس المال البشري والقضايا البيئية والعلاقات مع أصحاب المصلحة. وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات في القرن الحادي والعشرين تستند إلى المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية (Lapiña et al, 2014: 580).

2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية للمنظمات

بحلول السبعينيات ظهر توافق متزايد في الآراء حول فهم المسؤولية الاجتماعية للشركات. حيث اقترحت أستاذ الإدارة (Carroll) النموذج الأكثر قبولاً (Hennigfeld et al, 2006: 5,6)، وهو "نموذج أربعة أجزاء من المسؤولية الاجتماعية للشركات":

1. المسؤوليات الاقتصادية: وتشمل المسؤوليات التي تهتم بالأداء لزيادة الربحية ، والاهتمام والمحافظة على الميزة التنافسية والحفاظ على مستوى عال من الكفاءة التشغيلية والاهتمام بنجاح الوحدة الاقتصادية من خلال استمرار تحقيق الأرباح (Al Qutranee, 2016: 19).
2. المسؤوليات القانونية : وتعني التزام المنظمة بالقوانين واكتساب ثقة الآخرين وذلك بالتزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بأي عمل مخل بالقانون (Zrokhee, 2017: 15).
3. المسؤوليات الأخلاقية : تشمل مساهمات وأنشطة المنظمة المتوقعة تقديمها للمجتمع دون أي إلزام قانوني لهذه المساهمات او الأنشطة (mohammad, 2015: 42).
4. المسؤوليات الخيرية: يتناول هذا الجانب قضايا متنوعة كال تبرعات الخيرية، بناء مرافق الترفيه للموظفين ، أو رعاية الأحداث الفنية والرياضية (Hennigfeld et al, 2006 : 6).

صنف بعض الباحثين فئات أكثر عملية من المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال التركيز على الآثار المترتبة على المسؤولية الاجتماعية للشركات في مختلف المجالات التنظيمية ، مثل الرؤية والعلاقات المجتمعية ومكان العمل والسوق والمساءلة ، أشارت المفوضية الأوروبية (2001) ، استناداً إلى نهج أصحاب المصلحة ، إلى فئتين : المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية (H. Sarvaiya, 2014 : 28,29) وقد حدد (Welford) عشرين بعداً للمسؤولية الاجتماعية ، الجدول (1) ، يمكن للمنظمات تبنيها هي (Welford, 2004 : 33):

الجدول (1) : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

ت	الوصف	مصدر التوجيه	الإختزال
الأبعاد الداخلية			
1	سياسات مكتوبة حول عدم التمييز في مكان العمل	إعلان الأمم المتحدة العالمي لحقوق الإنسان لعام 1948 واتفاقية منظمة العمل الدولية 100	عدم التمييز
2	بيانات تكافؤ الفرص وخطط التنفيذ	اتفاقيات منظمة العمل الدولية 100 و 110 و 111	فرص متساوية
3	بيان بشأن ساعات العمل العادية ، والحد الأقصى من العمل الإضافي وهياكل الأجور العادلة	اتفاقيات منظمة العمل الدولية 1 و 30 و 47	أجر عادل
4	تطوير الموظفين ، التعليم الداخلي والتدريب المهني	مشروع اليونسكو للتعليم التقني والمهني (يونيفوك)	التعليم المهني
5	الحق في حرية تكوين الجمعيات والتفاوض الجماعي وإجراءات الشكاوى	اتفاقية منظمة العمل الدولية 98	الجمعيات
6	حماية حقوق الإنسان داخل عمليات الشركة الخاصة	الميثاق العالمي للأمم المتحدة	حقوق الانسان
الأبعاد الخارجية			
7	سياسة معايير العمل المعتمدة من الموردين في البلدان النامية	اتفاقية منظمة العمل الدولية لمعايير العمل الدولية 144	معايير العمل
8	السياسة المتعلقة بالقيود المفروضة على استخدام عمالة الأطفال من قبل الموردين	البرنامج الدولي للقضاء على عمل الأطفال (IPEC) واتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 182	تشغيل الاطفال
9	الالتزام بحماية حقوق الإنسان في مجال نفوذ الشركة	الميثاق العالمي للأمم المتحدة	حقوق الانسان
10	التفتيش على مرافق الموردين فيما يتعلق بالصحة والسلامة والجوانب البيئية	اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن بيئة العمل ، 148	الموردين
11	الالتزام بحماية المجتمع المحلي والمشاركة	مبادرة اليونسكو للتراث العالمي	الحماية المحلية
12	سياسة بشأن الاستجابة لأصحاب المصلحة ، بما في ذلك إجراءات حل الشكاوى	أفضل ممارسات الصناعة	أصحاب المصلحة
13	السياسات المتعلقة بالتجارة العادلة والتجارة العادلة وتدقيق الأسعار النهائية	مبادرة التداول الأخلاقية	التجارة العادلة
14	السياسات المتعلقة بحماية السكان الأصليين وحقوقهم	اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن السكان الأصليين والقبليين ، 169	السكان الاصليين
15	مدونة الأخلاق (بما في ذلك الرشوة والفساد)	الشفافية الدولية	الأخلاق
المسائلة			
16	الالتزام بالإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للشركات و / أو التنمية المستدامة	مبادرة الإبلاغ العالمية	التقارير
17	سياسات وإجراءات لإشراك مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة في حوار ثنائي الاتجاه	أفضل ممارسات الصناعة ، معيار AA1000	أصحاب المصلحة
المواطنة			
18	دعم مباشر للمبادرات المتعلقة بالتنمية الاجتماعية والمستدامة للغير	أفضل ممارسات الصناعة	الأطراف الثالثة
19	البرامج التعليمية لتعزيز المواطنة الشركات	أفضل ممارسات الصناعة	التعليم
20	برامج الحملة الخارجية لرفع قضايا التنمية الاجتماعية والمستدامة	أنشطة الشركات "الرائدة"	الحماية المحلية

Source: Welford, R., (2004). "Corporate Social Responsibility in Europeand Asia: Critical Elements and Best Practice", p: 34,35

حدث التطور الأكثر ديناميكية للمسؤولية الاجتماعية للشركات في عام 2001 ، عندما قدمت لجنة المجتمعات الأوروبية الورقة الخضراء لتعزيز إطار عمل أوروبي للمسؤولية الاجتماعية للشركات - في هذه الوثيقة تم شرح التعاريف الرئيسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات والبعد الخارجي والداخلي. أشار (Berber, 2013) إلى أهمية التأكيد على اتجاهين أكثر أهمية لتطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات: معيار الأمم المتحدة العالمي ومعيار ISO 26000 (Berber et al, 2014 : 361) . من خلال ما تقدم يمكن توضيح الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية حسب الآتي:

1.1. الأبعاد الداخلية للمسؤولية الاجتماعية للشركات

تتكون استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات من الاستراتيجيات المتعلقة بالموظفين بما في ذلك المساواة والتنوع وتوازن حياة العمل والرفاهية الشخصية والمرأة في التدريب على القيادة. إن إدارة الموارد البشرية لديها دور استباقي في تطوير تلك الاستراتيجيات والمبادرات الداخلية لـ (CSR) (Olkinuora, 2018: 32). البعد الداخلي موجه في المقام الأول إلى القوى العاملة للشركة، والتغييرات التنظيمية والمسائل البنائية. أنشطة إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً (حسب لجنة الجماعات الأوروبية 2001) هي (Bučiūnienė & Kazlauskaitė, 2012:9 ؛ Berber et al, 2014: 361):

التعلم مدى الحياة، تمكين الموظفين، تحسين المعلومات في جميع أنحاء الشركة، تحقيق توازن أفضل بين العمل والأسرة والرفاه، زيادة تنوع قوة العمل، تساوي الأجر وفرص العمل للمرأة، المشاركة في الربح ومخططات الملكية، الاهتمام بفرص العمل والأمن الوظيفي، التوظيف المسؤول، عدم التمييز والصحة والسلامة (Brussels, 2001 :8,9).

بشكل عام ، أصبحت الموارد البشرية فعالة للغاية في توجيه مبادرات (CSR) مع الموظفين، والعديد من الباحثين بدأوا في التحقيق في استخدام وأثار ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً (SRHRM) كبعد من (CSR) (Turner et al, 2019: 127).

2.2. الأبعاد الخارجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات

تتكون استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للشركات من مسائل لها تأثير على أصحاب المصلحة الخارجيين مثل المشاريع البنائية والمجتمعية بما في ذلك المصادر المستدامة وعمليات الإنقاذ ورعاية الألعاب الرياضية (Olkinuora, 2018: 33). وفقاً للمفوضية الأوروبية (2001)، خارجياً يمتد نطاق المسؤولية الاجتماعية للشركات خارج أبواب الشركة إلى المجتمع المحلي ويشمل مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بالإضافة إلى الموظفين والمساهمين مثل الشركاء التجاريين والموردين والعملاء والسلطات العامة والمنظمات غير الحكومية التي تمثل المجتمعات المحلية ، فضلاً عن البيئة (Sarvaiya, 2014 : 30).

ثانياً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1. مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يشير النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية إلى عملية إدارية تتطلب ربط سياسات وممارسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Knudsen, 2013: 3). هناك عدة تعريفات لمفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، فقد عرفها (الكرخي) بأنها الأداة التي من خلالها تستطيع إدارة الموارد البشرية التأكد من امتلاكها موظفين ذوي جودة وقادرين على أداء أعمالهم التي من تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Al Karkhee, 2013: 29)، وهي نمط مخطط لممارسات ونشاطات الموارد البشرية التي تمكن إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها، لأن المورد البشري يعد الأساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وهنا يبرز الدور المهم لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في توفير المهارات البشرية المطلوبة (Al Enezy et ai, 2014: 96).

2. أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي من استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو توليد القدرة التنظيمية من خلال ضمان أن المنظمة لديها الموظفين المهرة والمشاركين الملتزمين والمحفرين بشكل جيد والذين تحتاجهم لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة. ولها هدفان رئيسيان (Armstrong, 2009: 29):

1. تحقيق التكامل - الموازنة الرأسية لاستراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات الأعمال التجارية والتكامل الأفقي لاستراتيجيات الموارد البشرية.
2. توفير الإحساس بالاتجاه في بيئة مضطربة في كثير من الأحيان بحيث يمكن تلبية احتياجات العمل للمنظمة والاحتياجات الفردية والجماعية لموظفيها من خلال تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج الموارد البشرية المتماسكة والعملية.

3. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

وهنا سيتم تناول ثلاث استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية هي :

1.3. استراتيجية التوظيف

التوظيف يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة ، لأنه يختار المتقدمين المناسبين للعمل معاً لتحقيق الأهداف نحو الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة (Jiang,2009: 156), أي إنه عملية إدخال الموارد البشرية إلى المنظمات وأقسامها ووظائفها (Itika,2011: 75)، تم تعريف التوظيف بأنه عملية إيجاد وإشراك الأشخاص الذين تحتاجهم المنظمة. الاختيار هو أحد جوانب التوظيف المعنية مع تحديد أي المتقدمين ينبغي تعيينهم في وظائف (Armstrong & Taylor,2014: 226). نشاط التوظيف هو جزء كبير من عمل العديد من إدارات الموارد البشرية. إن جلب الموهبة المناسبة في الوقت المناسب هو وظيفة أساسية لأي عمل (Reucroft & scott, 2015:22).

1.1.3. أهداف استراتيجية التوظيف

هناك عدة أهداف لاستراتيجية التوظيف منها (Mahapatro , 2010 : 64) :

1. جذب الأشخاص ذوي المهارات والخبرات متعددة الأبعاد التي تناسب الاستراتيجيات التنظيمية الحالية والمستقبلية، وضخ الدماء الجديدة على جميع مستويات المنظمة .
2. حث الغرباء بمنظور جديد لقيادة الشركة.
3. للبحث عن المواهب على مستوى العالم وليس فقط داخل الشركة.
4. لتصميم راتب الدخول الذي ينافس على الجودة وليس على الكم.
5. للتوقع والعثور على الناس لشغل وظائف غير موجودة حتى الآن.

2.1.3. إدارة عملية التوظيف

لدراسة التفاصيل الرئيسية والمتطلبات الخاصة بعملية التوظيف الفعالة والمنتظمة، يمكن فحص المهمة بشكل ملائم تحت العناوين التالية (Tyson, 2006: 143) :

أ. تحديد الشواغر (المتطلبات)

يتم تحديد عدد وفئات الأشخاص المطلوبين في خطط القوى العاملة التي تستمد منها خطط التوظيف التفصيلية. يتم التعبير عن المتطلبات كمطالب مخصصة للأشخاص لإنشاء مشاركات جديدة أو التوسع في أنشطة أو الحاجة إلى استبدال (Armstrong&Taylor,2014: 226).

ب. استراتيجية المصادر

يتم تقسيم مصادر التوظيف إلى نوعين هما (Al Magribi, 2016: 114,115) :

أولاً : المصادر الداخلية وتغطي :

1. حالات الترقية
2. حالات النقل
3. حالات تشغيل العاملين المتقاعدين

ثانياً : المصادر الخارجية وتغطي :

1. إعلانات الوظائف الخارجية في المجلات والصحف .
2. الجامعات والمعاهد والمدارس.
3. مكاتب ووكالات التوظيف المتخصصة.
4. النقابات العمالية والمهنية .
5. المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى .

ج. سياسة التوظيف

ينبغي أن تراعي سياسة التوظيف في سياسة التحفظ الحكومية، والسياسة المتعلقة بأبناء الوطن. سياسات شؤون الموظفين الأخرى الخاصة بالمنظمات بشأن الجدارة، والمصادر الداخلية، والمسؤولية الاجتماعية في استيعاب أقسام الأقليات والنساء .. الخ (Mahapatro, 2010: 65).

د. إعداد ونشر المعلومات

يتطلب هذا الجانب من عملية التوظيف اهتماماً ومهارةً خاصين للغاية. هدفه هو نشر المعلومات التي تستوفي الشروط الآتية (Tyson, 2006: 152) :

1. هو موجز ويقدم بعداً وصفاً شاملاً ودقيقاً للوظيفة ومتطلباتها.
2. من المرجح أن يجذب انتباه العدد الأقصى للمرشحين المناسبين .
3. يعطي صورة مؤاتية للمنظمة من حيث الكفاءة ، وقيم المنظمة أو منتجاتها أو خدماتها.
4. لا تتعارض مع قوانين التوظيف المتعلقة بالجنس والعمر والدين والتمييز ضد الإعاقة .

هـ. معالجة وتقييم التطبيقات
الهدف من الاختيار هو تقييم مدى ملاءمة المرشحين من خلال التنبؤ بمدى قدرتهم على أداء الدور بنجاح. يتضمن استخدام هذا التقييم للاختيار بين المرشحين. الطرق الرئيسية للاختيار هي المقابلات الفردية ومراكز التقييم (Armstrong, 2010: 195). بالنسبة لبعض الوظائف قد يتم استخدام اختبارات معينة لإكمال المقابلة كاختبارات العمل، القدرات، الذكاء واختبارات الشخصية (Joshi, 2015: 32).
و. إبلاغ المتقدمين

التعيين هو آخر مرحلة من مراحل الاختيار والتوظيف، والمقصود به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة وتعريفه بوظيفته ورئيسه المباشر (Meftah, 2004: 16)، ويصدر قرار التعيين مكتوباً عن الجهة صاحبة القرار ويتضمن اسم المقبول واسم الوظيفة التي سيلتحق بها والتبعية الإدارية للوظيفة والدرجة الوظيفية والراتب وتاريخ المباشرة بالعمل (Aqlee, 2005: 378).

1.3. استراتيجية التدريب

التدريب كاستراتيجية، يسعى للوصول إلى بناء نظام معرفي من خلال تطوير المهارات الحالية للعاملين وإكسابهم مهارات جديدة (Al Olaqee, 2018; 131)، التدريب هو التدخل المخطط الذي تم تصميمه لتعزيز محددات الأداء الوظيفي الفردي (Ayub et al, 2013: 37)، التدريب هو "توجه تنظيمي في تعلم الخبرات والسلوكيات الوظيفية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (Al Ahmar, 2007: 59). والتدريب هو عملية نظامية تغير من سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة (Al Enezy & Al Saaedi, 2007: 15). ينبغي للمنظمة تعزيز قدراتها على المدى البعيد من خلال أنشطة التدريب، كونها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية والتي أصبحت أساس الميزة التنافسية حالياً (Al Ghalibi & Al Aameri, 2010: 264).

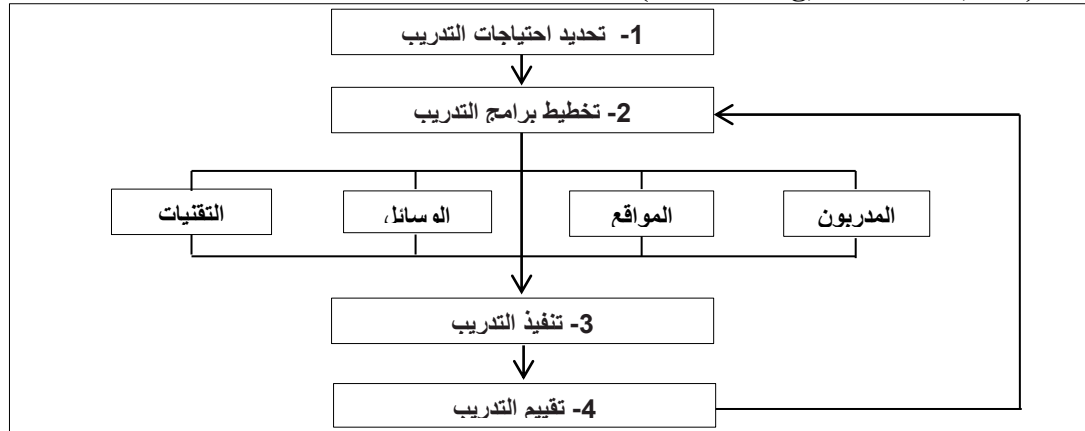
1.2.3 أهمية استراتيجية التدريب

تتمثل أهمية استراتيجية التدريب بالجوانب الآتية (Emaad, 2014: 26,27; Mohammad, 2010: 36):

1. زيادة الإنتاجية والأداء وتعريف العاملين بمهامهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
2. للتدريب مساهمة في ربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المنظمة.
3. تنمية المناخ المناسب للنمو والاتصالات في المنظمة بين العاملين.
4. تقليل إصابات وحوادث العمل
5. تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة استشارات داخلية فعالة.
6. يساعد الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات الأنسب، ومواجهة مشاكل العمل وحلها.
7. يفتح للأفراد المجال نحو التقدم الوظيفي والترقية ويزيد الإحساس بالرضا الوظيفي.

2.2.3 مراحل عملية التدريب

تم تطوير هذا المفهوم في الأصل لمجالس التدريب الصناعي في الستينات، ويتكون من نموذج بسيط من أربع مراحل (Armstrong, 2010 : 230,231):



الشكل (1) : نموذج التدريب المنتظم

Source: Armstrong, M., (2010). "Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management", p 231

أ. تحديد احتياجات التدريب
يقارن تحليل الاحتياجات التدريبية الكفاءات القائمة بتلك المطلوبة ويمكن القيام بها على مستوى المنظمة وفريق العمل والفرد. على المستوى التنظيمي الهدف هو وضع أولويات التدريب في ضوء الاستراتيجية التنظيمية والقدرات الأساسية المرتبطة بها. على مستوى الفريق الهدف هو ضمان امتلاك الفرق للمهارات التكميلية المطلوبة لأداء فعال وكفوء للوظيفة. على المستوى الفردي تهدف مراجعة التطوير إلى مضاهاة التطلعات المهنية بالاحتياجات التنظيمية (Boxall et al, 2007: 330).

ب. تخطيط برامج التدريب
إن تصميم البرنامج التدريبي عملية تُعنى بتحديد الأهداف التدريبية وتحديد مفردات برامج التدريب وتوقيتاتها وتتبعها والأساليب التدريبية التي سيتم اعتمادها، وشروط المشاركة في البرنامج ومعايير تقييمه وقياس فاعليته (Al Salem, 2009: 278).

ج. تنفيذ التدريب
يتم تنفيذ برامج التدريب إما داخل المنظمة ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب بنفسها ويتم تنفيذها داخل المنظمة ، وهذا يحقق الربط المباشر بين البرنامج التدريبي والواقع العملي للمتدربين ، أو ينفذ البرنامج خارج المنظمة في معاهد تدريب متخصصة لديها الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج ويسمى بالتدريب الخارجي (Aqelee, 2005: 474).

د. تقييم التدريب
يجب على المنظمة القيام بتقييم برامجها التدريبية لمعرفة العائد المتحقق من التدريب ، وتحديد جوانب الضعف والثغرات الحاصلة في التصميم والتنفيذ لتلافيها مستقبلاً (Aqelee, 2005: 476)، يمكن تقييم التدريب على أربعة مستويات هي تقييم مستويات (التفاعل، التعلم، المستوى السلوكي ومستوى النتائج) (Boxall et al, 2007: 331).

3.3. استراتيجية المسار الوظيفي
يقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد في حياته الوظيفية ، وهذا ما يجعل العديد من الأفراد ينظرون لهذا المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بأن ما حققوه من انجازات يتفق مع طموحاتهم ورغبتهم (Abd Al Mutaal & Jawdaa, 2009: 254)، إن مسار الخدمة التنظيمي هو الخط المرن الذي يبين مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها موظفو المنظمة ، وذلك إما يكون عمودياً عبر المستويات التنظيمية من أسفل الهرم الوظيفي إلى قمته وهذا يسمى الترقيّة، أو أفقياً ويسمى النقل الوظيفي الأفقي (Aqelee, 2005: 546)، أما المسار الوظيفي على مستوى الفرد فهو مجموعة الخبرات والأنشطة التي ترتبط بالأعمال التي يقوم بها الموظف خلال حياته الوظيفية (Al Salem, 2009: 217).

ثالثاً: تحقيق الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية من خلال

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا تسهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية فحسب، بل تسهم أيضاً في تحقيق توازن بعيد المدى بين احتياجات الأجيال، وبالتالي تمنع المشاكل البيئية أو الاجتماعية الخطيرة في المستقبل. ينطوي تنفيذ هذا المفهوم على الحاجة إلى تعديل فلسفة إدارة الموارد البشرية بحيث تشمل الأهداف الاجتماعية البيئية في جميع المناطق الواقعة في نطاق (HRM)، من تخطيط التوظيف إلى التوظيف والاختيار وتحفيز الموظفين وتطويرهم، إلى تقييم الموظف والتأثير على ظروف العمل (Bombiak & Kluska, 2019: 6).

الاستراتيجيات التي تضمنها البحث يمكن توضيح تأثيرها في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية كالاتي :

1. استراتيجية التوظيف

يتعين على المؤسسات اختيار وتوظيف موظفين لديهم مبادئ أخلاقية معينة ، وتطوير أنظمة تقييم من شأنها تعزيز الأداء الاجتماعي للموظف (Bučiūnienė & Kazlauskaitė, 2012:9) ، التوظيف هي ممارسة مسؤولة تنطوي على ممارسات غير تمييزية على وجه الخصوص وتقوم بتجنيد حكيم للأشخاص دون تمييز بين الأقليات العرقية ونوع الجنس والعرق والدين ودعم خفض معدل البطالة في المجتمع (Ambagahawella et al, 2010: 24). إن التوظيف ممارسة مرنة اجتماعياً : يتم نشر عروض العمل ، ويتم التشاور مع الشركاء الخارجيين ، وما إلى ذلك. إذا واجهت الشركات المزيد من الصعوبات في جذب المواهب، فإن ممارسات التوظيف ضرورية لمواجهة التحديات الاقتصادية والديموغرافية (الشيخوخة ، نقص

العمالة، إلخ) (Dupont et al, 2013: 148). التوظيف في المسؤولية الاجتماعية الصعود، وهو شكل من أشكال التوظيف نحو الموارد البشرية التي تتجاوز المتطلبات التنظيمية على المدى القصير. يجب أن يتجاوز هذا المفهوم مستوى التدريب العملي المحدود والتنقل. يجب أن تكون هناك عملية شاملة تتضمن المزيد: التقييم الشخصي، والإدارة الوظيفية والتخطيط المتقدم للتوظيف والمهارات، وجميع الفرص للمهارات والتطوير الشخصي بضمان التواصل السهل (AOULA & GUEDIRA, 2013: 209). في مجال التوظيف والاختيار، يمكن لـ (HRM) أن تضيف قيمة (Jamali et al, 2015: 136)، يجب على الموارد البشرية إعادة اختراع عملية التوظيف. تتطلب الاستدامة الموظفين المهتمين بالمجتمع والبيئة، وليس فقط بالأرباح التنظيمية والفوائد المالية الشخصية. لذلك عند تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بتعيين الموظفين، والاحتفاظ بالموهب العليا، ينبغي للموارد البشرية أن تضمن تطوير وتنفيذ السياسات التي تعزز الفوائد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للموظفين والمجتمع. يجب أن تفهم الموارد البشرية أيضاً فوائد إيجاد تكافؤ الفرص لضمان عدم التمييز فيما يتعلق بالجنس أو العرق أو القبيلة وأن تضمن الموارد البشرية وضع سياسات تشجع التنوع والتعددية الثقافية في الاختيار والتوظيف (Ogbechie et al, 2016: 8).

2. استراتيجية التدريب

إذا قامت المنظمة باختيار الموظفين لبرامج التدريب والتطوير، فيجب أن يتم الاختيار لتجنب التمييز مثل الأقلية، العرقية، الدينية، الجنس، السن، الإعاقة.. إلخ (Ambagahawella et al, 2010: 24). قدمت الدراسات دليلاً على أن مشاركة الموظفين تعتمد بدرجة كبيرة على معرفتهم بعملية (CSR) وتنفيذها. لذلك، يتعين على المؤسسات تدريب موظفيها وتطويرهم من أجل تحقيق النتائج المثلى (Ayub et al, 2013: 37). ينبغي أن تطور الموارد البشرية برامج تدريب تخلق الوعي بقضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة، لتمنح الموظفين فهماً أفضل لهما (Ogbechie et al, 2016: 8). لضمان وجود هذا الوعي بـ (CSR) بين المنظمات، ينبغي التأكيد على دور (HRM) يجب أن يكون مديرو الموارد البشرية الجهات الفاعلة الرئيسية لجعل الأمور في نصابها الصحيح أنشطة (CSR) المصممة للعمل بنجاح (Abdul Halim et al, 2017: 580)، إن ممارسات الموارد البشرية مثل تطوير القدرات يمكن أن تساعد (CSR) على الاندماج في أي منظمة. يجب على الشركات أن تدرك أن تدريب الموظفين ورفاههم والتزامهم يؤدي إلى نجاح (CSR)، بالإضافة إلى تطويرها بشكل جيد، والإشراف والتنفيذ من قبل متخصصي (HRM) (Ming-Chu, Yu, 2017: 548, 549). ضمن مجال التدريب والتطوير يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضيف قيمة من خلال تطوير مهارات الموظفين في المشاركة الفعالة والتواصل مع أصحاب المصلحة. هذه التدخلات، التي تقع ضمن مجال إدارة الموارد البشرية، يمكن أن تضمن مواءمة الحوافز والعمليات مع أهداف (CSR) (Jamali et al, 2015: 136).

توضح الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات كيف تتجلى سياسة التدريب

في مجال الموارد البشرية داخل الشركة وخارجها (Doležalová, & Holátová, 2015: 27):

1. إدارة الموارد البشرية: ويشمل جميع الأنشطة الرامية إلى تعزيز المؤهلات المهنية للموظفين، وتعلمهم مدى الحياة، والتواصل الداخلي، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية، وتنفيذ الضمانات ضد التمييز. وهذا يشمل النهج الاستباقي للشركة في توظيف ذوي الإعاقة والأقليات والعاطلين عن العمل والأنشطة الهادفة إلى الاستيعاد الاجتماعي من أي نوع.
2. الصحة والسلامة المهنية: لا يتعلق الأمر فقط بمكان العمل نفسه، ولكن في الوقت الذي تستخدم فيه الشركات خدمات الشركات الأخرى بشكل متزايد، وكذلك دعم أنشطة المشاريع الخاصة بها (الاستعانة بمصادر خارجية)، وعلاقات العملاء والموردين.
3. التكيف مع التغيير: الشركات قد تتعرض لعمليات إعادة التنظيم. هنا يتم تضمين نوعية جيدة من المنتجات والخدمات. يتم التركيز في مثل هذه المواقف على السلوك الودي والمراعي للشركة تجاه الموظفين والموردين والزبائن الذين عادة ما يكونون عرضة لعدم اليقين، خاصة إذا لم يتم إبلاغهم في الوقت المناسب وبشكل كافٍ عن التغييرات التي لا يمكن تجنبها.
4. التعاون: كما تنفذ أكثر الشركات نجاحاً الأنشطة الأكثر إبداعاً. الابتكار هو مفتاح دعم الميزة التنافسية. كما تدعم أفضل الشركات نفس التفكير الإبداعي في البيئة الداخلية للشركة. إن التفكير الإبداعي أسهل في المنظمات المفتوحة على الأفكار والآراء الجديدة.

3. استراتيجية المسار الوظيفي

يجب أن تستند حركات الموظفين (نقل الموظفين، والترقيات، والإلغاء، والتسريح، والانتهاج، وتناوب الموظفين) على أساس عادل ومنصف (Ambagahawella et al, 2010: 24). العديد من ممارسات الموارد البشرية قد تساعد على الاحتفاظ بالموظفين من خلال بناء الالتزام بمنظمات توظيفهم، وبالتالي الاحتفاظ برأس المال البشري بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية من خلال تقليل دوران الموظفين المختلف. وتشمل الأمثلة الأخرى لمثل هذه الممارسات عالية الالتزام استخدام التعيينات الداخلية، والترقيات القائمة على الجدارة، وتوفير التقدم الوظيفي وفرص التطوير للموظفين، وعرض الأمن الوظيفي المستمر (Macky & Boxall, 2007: 540). إن الترقيات والممارسات الداخلية التي تشجع مشاركة الموظف في عمليات اتخاذ القرار تزيد من الرضا الوظيفي (Celma et al, 2018: 84). إذا كان أصحاب العمل سيزيدون من عاندهم على الموارد البشرية، فإن الترقية والأجر يحتاجان إلى ارتباط أقوى بالأداء مما كان عليه في الماضي (Collings & Wood, 2009: 57).

حدد (Macky & Boxall) "المكافآت"، سواء كانت جوهرية (مدح، اعتراف وتنمية شخصية) وخارجية (ترقية وأجر)، مرتبطة بالعمل الشخصي، وأداء الفريق والأداء التنظيمي. ووجدت الدراسة علاقة واضحة بين عمليات العمل ذات المشاركة العالية والرضا الوظيفي للموظفين. وأشارت الدراسة أنه في حالة زيادة خبرة الموظفين في المعرفة والمعلومات والمكافآت والقوة، تتحرك علاقة التوظيف في اتجاه يجد الموظفون أكثر إرضاءً. وارتباط المكافآت الأعلى بتوازن أفضل بين العمل والحياة (Macky & Boxall, 2008: 45-51).

أشار (Collier & Esteban) إلى دور القيادة الأخلاقية في استخدام نظام المكافآت كأداة لتنفيذ أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات: يمكن استخدام نظام المكافآت لإبراز النجاح من خلال بناء الإنجاز الأخلاقي في تقييم الأداء واستخدام هياكل التعويض والترقية (Olkinuora, 2018: 37). ويصف (Pfeffer) بالفعل نظام الأداء العالي بأنه "أرباح من خلال الناس". رأى هذا في البداية على أنه يتضمن 13 من الممارسات الرئيسية، كان من بينها الترقية من الداخل (Collings & Wood, 2009: 56).

المحور الثالث / الجانب العملي

قام الباحث بتطبيق قائمة فحص البيانات (Checklist)، بعد عرضها على المحكمين والأخذ بمعظم الملحوظات التي أبدوها والقيام بالتعديلات اللازمة.

تطبيق وعرض وتحليل نتائج قائمة الفحص

قام الباحث بإعداد قائمة فحص لمتغيري الدراسة تتكون من: ثلاث جداول للمتغير المستقل (X) كل جدول منها يضم (10) مؤشرات توزعت بين إستراتيجية التوظيف (x_1)، وإستراتيجية التدريب (x_2)، وإستراتيجية المسار الوظيفي (x_3)، وثلاث جداول للمتغير التابع (Y) كل جدول منها يضم (10) مؤشرات توزعت بين إدراك المسؤولية الاجتماعية (y_1)، والبعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية (y_2)، والبعد الخارجي للمسؤولية الاجتماعية (y_3)، وهذه القائمة كان الهدف منها رصد عمومي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومعرفة وضع المسؤولية الاجتماعية ببعديها الداخلي والخارجي على مستوى المنظمة.

أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي
الجدول (2) : قائمة فحص استراتيجية التوظيف في بلدية الرمادي

1. استراتيجية التوظيف (X ₁)					المؤشرات	ت
غير متحقق تماماً	غير متحقق	متحقق نسبياً	متحقق	متحقق تماماً		
*					عند توظيف شخص جديد يتم استخدام اختبار التوظيف (اختبارات اللغة الأجنبية ، اختبارات الشخصية، اختبارات المعرفة .. إلخ)	1
	*				تلتزم إدارة الموارد البشرية بقضايا التنوع وتكافؤ الفرص وتقوم بتوظيف (ذوي الإعاقة، الفئة العمرية 50 سنة فما فوق، الأقليات)	2
			*		الالتزام بعدم التمييز في الإعلان عن الوظائف الشاغرة، أي إزالة العناصر التي يمكن أن تميز بسبب الجنس والعمر والإعاقة .. إلخ	3
			*		تستخدم المنظمة طرائق مقابلة موحدة أثناء التوظيف	4
*					توفر المنظمة مستلزمات الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل	5
*					يتم إطلاع المتقدمين للتوظيفة على برامج خاصة للتوازن بين العمل والأسرة (ساعات عمل مرنة، السماح للموظفين بإجازة العمل خارج نطاق الشروط القانونية ، فترات الراحة ، إجازات الأمومة) ضمن هذه المنظمة	6
*					تحدد إدارة الموارد البشرية الموظفين على أساس التوافق بين قيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وقيم الموظف	7
	*				تتوافق استراتيجية التوظيف في المنظمة مع كافة حقوق الإنسان المتفق عليها عالمياً	8
	*				تقوم إدارة الموارد البشرية باجتذاب أفضل المواهب من المتقدمين للتوظيفة من أبناء المجتمع المحلي	9
*					يتم التوظيف في المنظمة بناء على دراسة المشاكل المجتمعية وتوظيف الكفاءات القادرة على حل هذه المشاكل	10
1	2	3	4	5	الوزن	
5	3	0	1	1	التكرار	
5	6	0	4	5	النتيجة (الوزن × التكرار)	
2					الوسط الحسابي المرجح	
40%					النسبة المتوقعة لمدى المطابقة	
60%					نسبة الفجوة للمتطلب = 1 - النسبة المتوقعة	

المصدر : إعداد الباحث

يظهر في الجدول (2)، الخاص بنتيجة تطبيق متطلب استراتيجية التوظيف، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (2) من أصل (5) درجات ، ويشير إلى أن استراتيجية التوظيف في مديرية بلدية الرمادي تقع في مستوى غير متحقق وبنسبة مئوية للمطابقة هي (40%) ، وفجوة عالية في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (60%) ، ولهذا المستوى بعض الأسباب الخاصة أهمها القوانين الوزارية الملزمة والتي تنص على مشاركة نسبية لإدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف ولا تمنح لإدارة الموارد البشرية الدور الكلي المستقل في هذه العملية، كما إن غياب الوعي بقضايا التنوع والتمييز ورفاه الموظفين هو سبب آخر لهذه الفجوة، وعدم اعتماد الاختبارات الوظيفية والتي كانت معتمدة في تسعينيات القرن الماضي، وهذا كله ينعكس على المجتمع لعدم ممارسة عملية التوظيف بشكل قائم على دراسة المجتمع واختيار المتقدمين المناسبين الذين يمتلكون الإمكانيات التي تؤهلهم لمعالجة مشاكل المجتمع.

الجدول (3) : قائمة فحص استراتيجية التدريب في بلدية الرمادي

2. استراتيجية التدريب (X ₂)					ت
غير متحقق تماماً	غير متحقق	متحقق نسبياً	متحقق	متحقق تماماً	المؤشرات
		*			1 يذهب الموظفون في هذه المنظمة إلى برامج تدريبية مرة واحدة على الأقل في السنة
	*				2 تدرّب المنظمة الموظفين على المهارات التي تعدّهم للوظائف المستقبلية ولزيادة التطوير الوظيفي وتستخدم أدوات وأساليب تعليمية مختلفة.
*					3 يتم تنظيم دورات تدريبية حول مكافحة التمييز والسرقة
		*			4 تلتزم المنظمة بالمساواة في تدريب الموظفين
*					5 يتم التدريب على السلامة في العمل وعلى وفق الحد الأدنى من المتطلبات القانونية
*					6 تدعم المنظمة الموظفين بتزويدهم بوقت كاف لتعلم مهارات جديدة في التدريب بجداول زمنية لا تؤثر على العلاقة بين العمل والأسرة
		*			7 تسهم البرامج التدريبية بإكساب الموظف مهارات جديدة تؤدي إلى الترقّيات وزيادة الدخل داخل وخارج العمل.
	*				8 يشتمل تدريب الموظفين على سياسات أو إجراءات حقوق الإنسان وتطبيق سياسات أو إجراءات حقوق الإنسان على عمل الموظفين
*					9 توعز إدارة الموارد البشرية للموظفين بقضايا المسؤولية الاجتماعية وتساعد في تثقيفهم ليصبحوا مسؤولين اجتماعياً
				*	10 تؤدي البرامج التدريبية إلى إكساب الموظفين المهارات اللازمة لتلبية احتياجات وتنمية المجتمع ومعالجة مشاكله
1	2	3	4	5	الوزن
4	2	3	0	1	التكرار
4	4	9	0	5	النتيجة (الوزن × التكرار)
2.2					الوسط الحسابي المرجح
44%					النسبة المئوية لمدى المطابقة
56%					نسبة الفجوة للمتطلب = 1 - النسبة المئوية

المصدر : إعداد الباحث

يظهر في الجدول (3) ، الخاص بنتيجة تطبيق متطلب استراتيجية التدريب ، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (2.2) من أصل (5) درجات ، ويشير إلى أن استراتيجية التدريب في بلدية الرمادي تقع في مستوى غير متحقق ونسبة مئوية للمطابقة هي (44%) ، وفجوة عالية في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (56%) ، ولهذا المستوى بعض الأسباب الخاصة أهمها أن القرار بخصوص هذه الاستراتيجية يتم اتخاذه من قبل الإدارة العليا من ناحية البرامج وتحديد المرشحين ولا يوجد أي دور يذكر لإدارة الموارد البشرية في هذا الجانب ، كما إن السبب الرئيسي هو قلة الوعي بتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجعلها استراتيجيات مسؤولية اجتماعياً وفق التوجهات العالمية الحديثة ، وهذا الوعي بهذا المفهوم لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إدارة موارد بشرية مختصة ومسؤولة اجتماعياً.

الجدول (4) : قائمة فحص استراتيجية المسار الوظيفي في بلدية الرمادي

3. استراتيجية المسار الوظيفي (X ₃)					ت	المؤشرات
غير متحقق	تماماً	غير متحقق	متحقق نسبياً	متحقق	متحقق تماماً	
*						تشجع المنظمة التنقل الداخلي لموظفيها (تطور الموظفين على نطاق هرمي)
			*			تأخذ المنظمة معايير متعلقة بالوظيفة للترقيات والتعيينات على أساس الإستحقاق والتنوع والتكافؤ
		*				توفر المنظمة الحماية ضد أي شكل من أشكال التمييز فيما يتعلق بالدفع والترقية وظروف العمل
*						تشجع المنظمة وجود النساء في المناصب القيادية من خلال الترقيات
*						تدفع المنظمة العلاوات مقابل أوقات الفراغ والأنشطة الثقافية لموظفيها، أو تقدم المنظمة خدمات الاستشارة عندما يغير الموظفون وظائفهم أو يتقاعدون.
*						زيادة مهام ومسؤوليات الموظف من خلال الترقيات والتنقلات في العمل لا تؤثر على التوازن بين الأسرة والعمل
			*			تحترم المنظمة التزاماتها تجاه موظفيها
			*			يتم فصل الموظف من العمل مع مراعاة قيم احترام كرامة الإنسان وحقوق الموظف والإجراءات التأديبية عادلة وواضحة
				*		تتم ممارسات (التنقلات والإجراءات التأديبية) حسب أداء الموظف لأعماله في المجتمع وفق معياري الكفاءة والفاعلية
		*				تعود الترقيات والتنقلات والتقاعد بالفائدة على المجتمع المحلي
1	2	3	4	5		الوزن
4	0	2	3	1		التكرار
4	0	6	1 2	5		النتيجة (الوزن × التكرار)
2.7						الوسط الحسابي المرجح
54%						النسبة المئوية لمدى المطابقة
46%						نسبة الفجوة للمتطلب = 1 - النسبة المئوية

المصدر : إعداد الباحث

يظهر في الجدول (4) ، الخاص بنتيجة تطبيق متطلب استراتيجية المسار الوظيفي، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (2.7) من أصل (5) درجات ، ويشير إلى أن استراتيجية المسار الوظيفي في بلدية الرمادي تقع في مستوى متحقق نسبياً ونسبة مئوية للمطابقة هي (54%) ، وفجوة في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (46%)، وهذا يشير إلى إن إدارة الموارد البشرية ضمن هذه الاستراتيجية حققت نسبة مقبولة نوعاً ما وتجاوزت النصف، ومن خلال المعاينة الميدانية تم رصد مؤشرات لدورها المهم ضمن نطاق هذه الاستراتيجية بخصوص التقاعد والترقيات والترفيعات والأرشفة لهذه العمليات المهمة التي تخص الموظفين، لكنها بحاجة لبذل المزيد من الجهود في هذا المجال لتقليل الفجوة الظاهرة وهي (46%) وهي فجوة ليست قليلة ، ولتقليل هذه الفجوة يجب على إدارة المورد البشرية تشجيع وجود النساء في المناصب العليا ، والحفاظ على توازن عمل الموظف بعد ترقيته وحياته الخاصة ، وتنفيذ الترفيعات والترقيات في وقتها الفعلي وعدم المماطلة وتعقيد الإجراءات التي تؤخر حصول الموظف على حقوقه المشروعة.

2. المسؤولية الاجتماعية في مديرية بلدية الرمادي (Y) :
الجدول (5) : قائمة فحص إدراك المسؤولية الاجتماعية في بلدية الرمادي

1. إدراك ومعرفة المسؤولية الاجتماعية (y1)					المؤشر	ت
غير متحقق تماماً	غير متحقق	متحقق نسبياً	متحقق	متحقق تماماً		
		*			1	لدى الموظفين فكرة عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
*					2	لدى المنظمة سياسة رسمية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات
		*			3	لدى الموظفين لديهم فكرة عن مبادرة ومشاريع المسؤولية الاجتماعية
*					4	هناك لجنة للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة
*					5	لدى المنظمة مدونات لقواعد السلوك تعتمد على معيار دولي مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) و الأمم المتحدة (UN)
*					6	لدى المنظمة التزام بتقديم تقارير المسؤولية الاجتماعية بناء على المعايير الدولية (GRI) أو مؤشرات (Dow Jones) للاستدامة
	*				7	توجد صلة تنظيمية مع قسم الموارد البشرية في المنظمة بخصوص المسؤولية الاجتماعية
			*		8	مجموعات أصحاب المصلحة (المواطنين ، الموظفين) يتم أخذها في الاعتبار في استراتيجية وممارسات المسؤولية الاجتماعية
	*				9	يشارك الموظفون في مبادرات المسؤولية الاجتماعية على المستويين الخارجي والداخلي
				*	10	التخطيط للمسؤولية الاجتماعية يتم بصورة منظمة وغير عشوائية
1	2	3	4	5	الوزن	
5	2	2	1	0	التكرار	
5	4	6	4	0	النتيجة (الوزن × التكرار)	
1.9					الوسط الحسابي المرجح	
38%					النسبة المنوية لمدى المطابقة	
62%					نسبة الفجوة للمتطلب = 1 - النسبة المنوية	

المصدر : إعداد الباحث

يظهر في الجدول (5) ، الخاص بنتيجة تطبيق متطلب إدراك المسؤولية الاجتماعية، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (1.9) من أصل (5) درجات ، ويشير إلى أن إدراك المسؤولية الاجتماعية في بلدية الرمادي يقع في مستوى غير متحقق وبنسبة منوية للمطابقة هي (38%) ، وفجوة عالية في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (62%) ، ولهذا المستوى بعض الأسباب الخاصة أهمها عدم وجود لجنة خاصة بالمسؤولية في المنظمة ، أي أن الإخفاق إداري أكثر مما هو تنفيذي ، فمثلاً هناك مسؤولية اجتماعية تؤديها المنظمة وبنسبة عالية خصوصاً على المستوى الخارجي لكن لا يتم توثيق هذا الأمر بتقارير إدارية وفق المعايير العالمية ، كذلك قلة التوعية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية داخلياً ، كما إن التخطيط للمسؤولية الاجتماعية يكون بصورة عشوائية وغير منظمة ضمن خطة استراتيجية طويلة المدى .

الجدول (6) : قائمة فحص البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية في بلدية الرمادي

2. البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية (y ₂)					المؤشر	ت
غير متحقق تماماً	غير متحقق	متحقق نسبياً	متحقق	متحقق تماماً		
				*	توفر المنظمة نظام الأجر العادل	1
	*				تعمل المنظمة على تحسين المناخ النفسي في العمل	2
		*			تشارك المنظمة في اتصالات مفتوحة وصادقة ومرنة مع الموظفين	3
*					تعمل المنظمة على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	4
			*		تسهم المنظمة في التطوير الشخصي والمهني للموظفين	5
*					تشجع المنظمة موظفيها على المشاركة في الأنشطة التطوعية	6
		*			عدالة القرارات الإدارية المتعلقة بالموظفين	7
	*				اهتمام إدارة المنظمة في المقام الأول باحتياجات ورغبات الموظفين	8
*					سياسات المنظمة مرنة لتوفير توازن جيد بين العمل والحياة للموظفين	9
		*			تدعم المنظمة الموظفين الراغبين بالحصول على تعليم إضافي	10
1	2	3	4	5	الوزن	
3	2	3	1	1	التكرار	
3	4	9	4	5	النتيجة (الوزن × التكرار)	
2.5					الوسط الحسابي	
50%					النسبة المئوية لمدى المطابقة	
50%					نسبة الفجوة للمتطلب	

المصدر : إعداد الباحث

يظهر في الجدول (6) ، الخاص بنتيجة تطبيق متطلب البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية ، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (2.5) من أصل (5) درجات ، ويشير إلى أن البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية في بلدية الرمادي يقع في مستوى غير متحقق ونسبة مئوية للمطابقة هي (50%) ، وفجوة عالية في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (50%) ، ولهذا المستوى بعض الأسباب الخاصة أهمها حرص المنظمة على العدالة في الأجور ، وإسهامها في التطوير المهني والشخصي للموظفين، وعمل اتصالات مرنة مع الموظفين ، لكن هناك مؤشرات مهمة يجب تفاديها أهمها عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتوفير توازن جيد بين الحياة والعمل ، فقد لوحظ من المعاينة أن عدد من الموظفين يستمر عمله حتى الليل وأن بعضهم يقوم بإكمال أعماله المؤجلة إليه في بيته بسبب ضيق الوقت وكثرة العمل.

الجدول (7) : قائمة فحص البعد الخارجي للمسؤولية الاجتماعية في بلدية الرمادي

3. البعد الخارجي للمسؤولية الاجتماعية (y ₃)					ت	العبرة
غير متحقق	غير متحقق تماماً	متحقق نسبياً	متحقق	متحقق تماماً		
	*				1	تدعم المنظمة الأنشطة والمشاريع المجتمعية للثقافة أو الرياضة أو غيرها
				*	2	تستثمر المنظمة في تنمية المجتمع (مثل الاستثمارات في الطرق أو المشاريع الخدمية والبيئية)
		*			3	تعمل المنظمة في شراكة مع منظمات المجتمع المحلي
		*			4	تنفذ المنظمة إجراءات للتعامل مع شكاوى المواطنين
			*		5	تقدم المنظمة معلومات موثوقة وصادقة للمواطنين
			*		6	تسهم المنظمة في الحملات والمشاريع التي تعزز رفاهية المجتمع
		*			7	تنفذ المنظمة برامج خاصة لتقليل تأثيرها السلبي على البيئة الطبيعية
				*	8	تهدف المنظمة إلى حماية وتحسين جودة البيئة الطبيعية
		*			9	تقوم المنظمة بالاستثمار لخلق حياة أفضل للأجيال القادمة
	*				10	تسعى المنظمة لتحقيق نمو مستدام يأخذ في الاعتبار الأجيال القادمة
1	2	3	4	5	الوزن	
0	2	4	2	2	التكرار	
0	4	12	8	10	النتيجة (الوزن × التكرار)	
3.4					الوسط الحسابي	
68%					النسبة المئوية لمدى المطابقة	
32%					نسبة الفجوة للمتطلب	

المصدر : إعداد الباحث

يظهر في الجدول (7) ، الخاص بنتيجة تطبيق متطلب البعد الخارجي للمسؤولية الاجتماعية ، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (3.4) من أصل (5) درجات ، ويشير إلى أن البعد الخارجي للمسؤولية الاجتماعية في بلدية الرمادي يقع في مستوى متحقق نسبياً وبنسبة مئوية للمطابقة هي (68%) ، وفجوة في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (32%) ، ولهذا المستوى بعض الأسباب الخاصة أهمها عمل مديرية بلدية الرمادي في تحسين البيئة وسعيها لخلق حياة أفضل للأجيال القادمة واستثمارها في تنمية المجتمع، ومعدل نسبي لتقليل تأثيرها في البيئة وتعاملها مع شكاوى المواطنين، وكل ذلك يتم بما تنص القوانين الصادرة من الوزارة ، والمواصفات الفنية للمشاريع الخدمية التي تنفذها المنظمة، وتؤكد هذه القائمة أن مديرية بلدية الرمادي مسؤولة اجتماعياً على المستوى الخارجي وبنسبة جيدة وأنها مؤثرة وعملها واضح ومؤثر في مجتمع المدينة .

ثانياً : التحليل البياني لنسب الفجوات :

اعتماداً على نتائج قائمة الفحص ، والتي أظهرت التحقق لمتغيرات الدراسة والتي اشتملت على متطلبات مهمة في عمل المنظمة محل الدراسة ، يمكن توضيح نتيجة الوسط الحسابي والنسبة المئوية لمدى المطابقة وكذلك نسب الفجوات للمتطلبات من خلال الجدول الآتي :

الجدول (8) : التحليل البياني لنسب الفجوات

ت	المتطلب الرئيسي	المتطلب الفرعي	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	نسبة الفجوة للمتطلب الفرعي	معدل نسبة الفجوة للمتطلب الرئيسي
1	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	إستراتيجية التوظيف	2	40%	60%	54%
		إستراتيجية التدريب	2.2	44%	56%	
		إستراتيجية المسر الوظيفي	2.7	54%	46%	
2	المسؤولية الاجتماعية	إدراك المسؤولية الاجتماعية	1.9	38%	62%	48%
		البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية	2.5	50%	50%	
		البعد الخارجي للمسؤولية الاجتماعية	3.4	68%	32%	
3	النسبة المئوية الكلية للفجوة في المطابقة			51%		
4	النسبة المئوية الكلية للمطابقة			49%		

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص في الجانب العملي

يظهر من الجدول(8)، أن نسبة التطبيق لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية هي(49%) ، وعليه أصبحت نسبة عدم مطابقتها (51%) ، وبذلك يتبين أن العلاقة بين المتغيرين وتطبيق متطلباتهما يتم بصورة جزئية، لأن حجم الفجوة في المجمع العام أو نسبة عدم المطابقة نسبة كبيرة جداً، وأن الدراسات الحديثة تؤكد على ضرورة تكامل إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأن يتم سيرهما باتجاه واحد وأن هذا الأمر أصبح ضرورة ملحة في الوقت الحاضر ، إلا أن هذا الأمر غير متحقق في بلدية الرمادي.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يضم هذا المحور بحثين الأول اهم الاستنتاجات التي خرج بها البحث، اما المبحث الثاني فقد احتوى على التوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الأول / الاستنتاجات

يتم في هذا المبحث استعراض اهم النتائج التي خرج بها البحث وكما في النقاط الآتية:

1. عدم ارتفاع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بلدية الرمادي للتطلعات والتوجهات العالمية لأنها لا تتضمن الكثير من مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأن هناك فجوات واضحة وكبيرة ظهرت على مستوى استراتيجيتي التوظيف والتدريب، وأن استراتيجيتي المسار الوظيفي حققت بعض المؤشرات الاجتماعية على المستوى الداخلي للمسؤولية الاجتماعية وسجلت نسبة معتدلة إلا أنها بحاجة لتضمين مؤشرات اجتماعية أخرى في مجالها.

2. المجمع العام للفجوات يؤكد أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ليست مسؤولة اجتماعياً وأنها بحاجة للمزيد من الوعي والتضمين لمؤشرات المسؤولية الاجتماعية في عملياتها، وأن إدراك المسؤولية الاجتماعية ضعيف جداً في المنظمة .

3. إن مديرية بلدية الرمادي مهتمة بالأداء الخارجي وتحقيقه في المجتمع بصورة واهتمام أعلى من الاهتمام بالموظف، وأن مصلحة الموظفين ليست ذات أولوية مقابل المجتمع وأهداف المنظمة .

4. المجمع العام يؤكد أن الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية لم تتحقق من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فالفجوة أكبر من نسبة المطابقة ، وهذا يشير إلى أن البعد الخارجي يتحقق من خلال عمليات لا صلة لإدارة الموارد البشرية بها وأن البعد الداخلي تؤكد نسبته عدم قيام إدارة الموارد البشرية بمهامها على أكمل وجه إلا ربما في استراتيجيتي المسار الوظيفي ما يؤكد أن إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية للقرارات العليا فقط وليس لها استقلالية وأن دورها هامشي وغير فاعل.

المبحث الثاني / التوصيات

1. القيام بتصميم برامج توعية بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها لإعداد موظفين مسؤولين اجتماعياً ويكون سلوكهم سلوكاً اجتماعياً من خلال غرس هذه الثقافة فيهم.
2. موازنة الاهتمام بين الأبعاد الخارجية، الموجهة نحو المجتمع، وبين الأبعاد الداخلية، الموجهة نحو الموظفين، للمسؤولية الاجتماعية وعدم تفضيل أحدهما على الآخر.
3. تضمين مبادئ ومفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في استراتيجيات وعمليات إدارة الموارد البشرية لتحقيق نتائج أفضل وأداء اجتماعي مرضي لكل الأطراف المشمولة بالمسؤولية الاجتماعية.
4. منح إدارة الموارد البشرية الاستقلالية التامة وعدم التدخل في مهامها، والتأكيد على ضرورة إدارتها من قبل مختصين أكاديميين بإدارة الموارد البشرية يمكنهم تحقيق أداء المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتضمين معاييرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

Sources

First : Books

1. Al Salem, M. S., (2009), "**Human resource management : Integrative strategic approach**", 1stth, Ethraa Publishing & Distribution, Jordan.
2. Al Eenezy, S. A. H., Al Dahaan, E. A. & Al Obaidi, N. K, (2014), "**Strategic Management of Human Resources with a Global Perspective**", 1st edition, Al Yazordi Scientific Publishing and Distribution, Amman.
3. Al Ghalibi, T. M. M & Al Aameri, S. M. M., (2010), "**Social Responsibility and Business Ethics (Business and Society)**", Thth, Wael Publishing and Distribution, Amman.
4. Al Karkhee, M, (2013), "Human Resource Management: Theoretical and Practical Approach", 1stth, Dar Al-Manahj for Publishing and Distribution, Amman.
5. Al Magribi, M. Al F. M. B., (2016), "Human Resources Management", first edition, Dar Al-Jinan for Publishing and Distribution, Amman.
6. Abd Al Mutaal, M. S. A. & Jawdaa, A. A.,(2009), "Human Resources Management", translated book on Gary Dessler, Mareegh Publishing House, Riyadh.
7. Aqelee, O. W., (2005), "Human Resources Management after a Strategic", 1stth, Wael for Publishing and Distribution, Amman.
8. Armstrong, M. & Taylor, S., (2014). "**Armstrong's handbook of human resource management practice**". 13th edition. UK, Ashford Colour press Ltd.
9. Armstrong, M., (2010). "**Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management**". India, Replika Press Pvt Ltd.
10. Armstrong, M.,(2009). "**Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**". 11th edition, India, Replika Press Pvt Ltd.
11. Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P., (2007). "**Human Resource Management**". Biddles Ltd., King's Lynn, Norfolk , Great Britain.
12. Collings , D.G. & Wood, G., (2009). "**Human Resource Management A critical approach**". Routledge, New York.
13. Crowther, D. & Aras, G., (2014). "**Corporate Social Responsibility**". 1st edition, bookboon.com. ISBN 978-87-7681-415-1 .
14. Hennigfeld, J., Pohl, M. & Tolhurst, N., (2006). "**The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility**". John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England .

15.Joshi, M., (2015). "**Human Resource Management**". 1st edition, bookboon.com. ISBN 978-87-403-0393-3 .

16.Mahapatro, B. B.,(2010). **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**. New Age International (P) Ltd. Publishers .

17.Reucroft, G. & Scott, T., (2015). "**Human Resources: A Practical Guide**". 1st edition, bookboon.com . ISBN 978-87-403-1105-1 .

18.Tyson, S.,(2006). "**Essentials of Human Resource Management**". 5th edition, Elsevier Ltd. Great Britain.

Second: the Scientific theses and dissertations

19.Abu Herbeed, Y. S., (2017) , "**The Role of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage / Case Study: Gaza Electricity Distribution Company**", Master of Science in State Administration and Good Governance, Academy of Management and Policy for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Palestine.

20.Al Ahmar, S. A., (2007), "**The Effect of Human Resource Management Strategies on Operations Strategy / An Exploratory Study of the Sample of Managers in the General Company for Electrical Industries**", Master of Science in Industrial Management, College of Business and Economics, University of Baghdad.

21. Al Qutranee, N. M. M., (2016), "**Obstacles to the adoption of the concept of social responsibility in the Libyan oil organizations / field study on the directors of middle management in some Libyan oil organizations operating in the city of Benghazi,**" Master Thesis in Management, Faculty of Economics, University of Benghazi.

22.Emaad, M., (2014), "**The Role of Human Resource Development Strategy in Achieving Social Responsibility in Algerian Economic Institutions / Case Study of Some Institutions**", Master Thesis in Business Administration, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Farhat Abbas Setif University, Algeria.

23. Mohammad, J. A., (2010), "**The Impact of Some Human Resource Management Strategies on Functional Performance / Analytical Study of the Opinions of the Heads of Scientific Departments in Colleges and Technical Institutes in Sulaymaniyah**", Master of Science in Business Administration, College of Management and Economics, Sulaymaniyah University.

24. Mohammad, L. M. S., (2015), "**Diagnosis of the Practice of Social Responsibility Dimensions and its Obstacles / Comparative Induction in Al-Kadhimiya and Al-Adhamiya Municipalities**", Master of Science in Business Administration, College of Business and Economics, University of Baghdad.

25.Olkinuora, E., (2018). "**The role of HRM in developing and implementing CSR strategy**". Management Master's Thesis Strategy, Innovation and Sustainability, Lappeenranta University of Technology School of Business.

26.Sarvaiya, H., (2014). "**The Relationship between CSR and HRM: A Study of Large New Zealand Organisations**". thesis PhD Philosophy in Management, Massey University, Albany New Zealand.

Third: Articles and research

27. Abdul Halim, M. N., Abdul Halim, H. & Amran, A., (2017). "The Influence of CSR Practices on CSR-HR Capabilities and Organizational Performance among Malaysian Public Listed Company". International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 8, Issue 10, October, ISSN 2229-5518, pp 577-589.

28. Al Eenezzy, S. & Al Saaedi, M., (2007), "Philosophy of Human Resource Strategy", Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 13, No. 45, PP 21-1.

29. Al Olaqee, A. A., (2018), "The Effect of Human Resource Management Strategies on the Development of Organizational Innovation through Knowledge Processes as an Intermediate Variable / Field Study in the Yemeni Commercial Banks", Al-Jazira University Journal, Volume I, First Issue, PP 125-161.

30. Ambagahawella, W. G. C. D. K., Ishanthika, H. A. R., Sandamali, K. W. A. N., Peiris, K. T. N. & Silva, S. S. N., (2010). "Corporate Social Responsibility done through Human Resource Management in Sri Lankan Banking Sector". Human Resource Management Journal, Vol.01, No.01.

31. AOULA, E. & GUEDIRA, M., (2013). "Corporate Social Responsibility and Human Resources Management: What Joint?". International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 13, pp 207-211.

32. Ayub, A., Iftekhar, H., Aslam, M. S. & Razzaq, A., (2013). "A CONCEPTUAL FRAMEWORK ON EXAMINING THE INFLUENCE OF BEHAVIORAL TRAINING & DEVELOPMENT ON CSR: AN EMPLOYEES' PERSPECTIVE APPROACH". European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 1, pp 33-42 .

33. Berber, N., Susnjar, G. S., Slavic, A. & Baosic, M., (2014). "Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management - as New Management Concepts – in Central and Eastern Europe". Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2014, 25(3), 360–369 .

34. Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A., (2019). "Socially Responsible Human Resource Management as a Concept of Fostering Sustainable Organization-Building: Experiences of Young Polish Companies". Sustainability, MDPI, Open Access Journal, vol. 11, issue 4, pp 1-28.

35. Bučiūnienė, I., & Kazlauskaitė, R., (2012). "The linkage between HRM, CSR and performance outcomes". Baltic Journal of Management, 7(1), p: 5-24. DOI:10.1108/17465261211195856.

36. Celma, D., Martinez-Garcia, E. & Raya, J. M., (2018). "Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain". European Research on Management and Business Economics, 24 , 82–89.

37. Doležalová, V. & Holátová, D., (2015), Education and Development in Human Resource Management Process and in Corporate Social Responsibility in SME's in the Region of South Bohemia, Czech Republic. (IJHSSE) , Volume 2, Issue 4, PP 22-28 .

38. Dupont, C., Ferauge, P. & Giuliano, R., (2013). "The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case". International Business Research; Vol. 6, No. 12; 145-155 .

- 39.**HANDAYANI, R.,WAHYUDI, S. & SUHARNOMO, S., (2017). **"THE EFFECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON MANUFACTURING INDUSTRY PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF SOCIAL COLLABORATION AND GREEN INNOVATION"**. Business: Theory And Practice, 18, pp 152–159 .
- 40.**Itika, J. S., (2011). **"Fundamentals of human resource management : Emerging experiences from Africa"** . African Studies Centre, Ipskamp Drukkers, Enschede , ISSN 2211-8284 .
- 41.**Jamali1, D. R., El Dirani, A.M. & Harwood, I. A.,(2015). **"Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model"**. Business Ethics: A European Review Volume 24 Number 2 April 2015, 125-143 .
- 42.**Jiang, X., (2009). **"Strategic Management for Main Functional Areas in an Organization"** . International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 2, pp 135-157.
- 43.**Knudsen, J. S., (2013). **"The integration of corporate social responsibility (CSR) initiatives into business activities: can lessons be learnt from gender diversity programmes?,"**. International Journal of Business Governance and Ethics, Inderscience Enterprises Ltd, vol. 8(3), pages 210-223.
- 44.**Lapiņa, I., Maurāne, G. & Stariņeca, O., (2014). **"Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility"**. Procedia - Social and Behavioral Sciences 110 , pp 577 – 586 .
- 45.**Macky, K. & Boxall, P., (2008). **"High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences"**. Asia Pacific Journal of Human Resources, Volume 46(1), pp 38–55
- 46.**Macky, K. & Boxall, P., (2007). **"The relationship between ‘high-performance work practices’ and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects"**. Int. J. of Human Resource Management 18:4 April, pp 537 – 567 .
- 47.**Meftah, S, (2004), **"Human Resources Management and Knowledge Management in the Service of Competencies (Skills)"**, International Forum on Human Resources Development and Opportunities for Integration in the Knowledge Economy and Human Competencies, 9/10 March, Faculty of Law and Economic Sciences, University of Ouargla.
- 48.**Ming-Chu, Yu.,(2017). **"HOW CAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES LEAD TO INCREASED CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE? INSTITUTIONAL THEORY PERSPECTIVE"**. Management Challenges in a Network Economy, 17-19 May , Lublin, Poland.
- 49.**MORGESON, F. P., AGUINIS, H., WALDMAN, D.A. & SIEGEL. D. S., (2013). **"EXTENDING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY RESEARCH TO THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR DOMAINS: A LOOK TO THE FUTURE"**. PERSONNEL PSYCHOLOGY, 66, pp 805–824.
- 50.**Obrad, C. & Gherhes, V., (2018), **"A Human Resources Perspective on Responsible Corporate Behavior. Case Study: The Multinational Companies in Western Romania"**. Sustainability, MDPI,Open Access Journal, vol. 10(3), pp 1-15.

- 51.**Ogbechie, C., Amaeshi, K., Ikiebey, G., Fawehinmi, Y. & Adeleye, I., (2016). "The Role of HR in Corporate Social Responsibility and Sustainability in Emerging Economies". [online] Lagos Business School. 10.13140/RG.2.2.11748.17287.
- 52.**Prins, P. D., Beirendonck, L. V., Vos, A. D. & Segers, J., (2014). "Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model". *management revue*, 25(4), pp 263-284.
- 53.**Rosolen, T. & MacLennan, M. L. F.,(2016). "Strategic human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Emerging Markets". *Internext | São Paulo*, v.11, n. 2, p. 66-80 .
- 54.**Sarvaiya, H. & Wu, M., (2014). "An integrated Approach for Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability". *Asian Social Science*; Vol. 10, No. 17, pp 57-70 .
- 55.**Singh, S., Bawa, J. & Sharma, G. D., (2016). "A case study on Corporate Social Responsibility in NESTLE, TATA, ITC". *J. Adv. Res. HR Organ. Mgmt.*, 3(4) .
- 56.**Turner, M. R., McIntosh, T., Reid, S. w. & Buckley, M. R., (2019). "Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management". *Human Resource Management Review* , 29 , pp 125–136 .
- 57.**Welford, R., (2004). "Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: Critical Elements and Best Practice". *Journal of Corporate Citizenship (JCC)*, Issue 17, pp 31-47 .
- 58.**Zrokhee, F., (2017), "Corporate Social Responsibility Practices within Human Resources Management Functions", *Journal of Studies in Sociology of Organizations*, Vol. 6, No. 1, PP 25-11.

Fourth: Other sources

- 59.**COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, , (2001), "GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility". Brussels.

الملاحق

1. الملحق (أ) : قائمة المقابلات مع مسؤولي الشعب: القائمة الخاصة بمعلومات المدة الزمنية للدراسة ، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية لمديرية بلدية الرمادي

ت	الاسم الثلاثي للموظف	العنوان الوظيفي	المنصب	مدة المقابلة
1	عبود حسين نجم	ر. مهندسين أقدم (مهندس استشاري)	مسؤول شعبة الورشة المركزية	45 دقيقة
2	عبد السلام عباس خلف	معاون مدير فني	مسؤول شعبة الآليات	40 دقيقة
3	بشار عزاوي حمد	مدير حسابات	مسؤول شعبة المالية	20 دقيقة
4	حسين علي كريم	مشاور قانوني	وكيل مسؤول شعبة القانونية	15 دقيقة
5	فراس حامد عبد	مهندس أقدم	مسؤول القسم البلدي الرابع	22 دقيقة
6	منعم عودة صليبي	مهندس أقدم	مسؤول شعبة البيئة	25 دقيقة
7	عبد حسن كاظم	ر. مساحين أقدم	موظف في شعبة تنظيم المدن	20 دقيقة
8	أثير محمد خلف	محاسب	مسؤول شعبة الواردات	15 دقيقة
9	لؤي أياد حميد	مهندس زراعي	مسؤول القسم الزراعي	15 دقيقة
10	فلاح حسن علي	م. أقدم	مسؤول شعبة المشاريع	35 دقيقة
11	ضياء محمود نجيل	ر. ملاحظين	وكيل مسؤول شعبة إدارة الموارد البشرية	ساعة ونصف
12	فراس علي ابراهيم	ر. ملاحظين	موظف في شعبة إدارة الموارد البشرية	ساعة
13	أحمد محمود خميس	معاون مدير	موظف في شعبة إدارة الموارد البشرية	ساعتان
14	طاهر عبد خلف	قانوني	وكيل مسؤول شعبة الأملاك	18 دقيقة
15	مصطفى محمد عودة	مهندس أقدم	مسؤول القسم البلدي الثاني	32 دقيقة

2. الملحق (ب) : قائمة المحكمين

ت	الإسم الثلاثي	الدرجة العلمية والاختصاص	موقع العمل
1	د. صلاح الدين عواد الكبيسي	أستاذ إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
2	د. ناظم جواد عبد	أ.م. إدارة أعمال / سلوك تنظيمي وموارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
3	د. خميس ناصر محمد	أ.م. إدارة أعمال / إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الأنبار
4	د. سعدون حمود جثير الربيعاوي	أستاذ إدارة أعمال/ تسويق	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
5	د. عبد الرحمن الملا	أ.م. إدارة أعمال / سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
6	د. ولاء اسماعيل عبد اللطيف	م. دكتور إدارة أعمال / إدارة مالية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
7	أ. عالية جواد محمد علي	أ.م. إدارة أعمال	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
8	د. فضيلة سلمان داوود البصري	أ.د. إدارة أعمال/ إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
9	د. علي موات سعد	إدارة أعمال / إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
10	المهندس حميد علي ذويب	ر. مهندسين أقدم، استشاري/ نقيب المهندسين فرع الأنبار	مسؤول شعبة التخطيط والمتابعة في مديرية بلديات الأنبار
11	المهندس عبود حسين نجم	ر. مهندسين أقدم ، استشاري	مسؤول شعبة الورشة المركزية في بلدية الرمادي
12	المهندس جميل ابراهيم حماد	ر. مهندسين أقدم، استشاري	مسؤول شعبة تنظيم المدن (سابقاً) ، المسؤول عن دوائر المهندس المقيم لمشاريع بلدية الرمادي

Achieve the internal and external dimensions of corporate social responsibility through the human resources management strategies / case study in the Municipality of Ramadi.

Zaid Khaled Ali

Zka9040@gmail.com

D. Nada Esmaeel Jaburee Al Khamag

Department of Business Administration / College of Management and Economics / University of Baghdad

Received:16/7/2019

Accepted :17/9/2019

Published :August / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Abstract:

The main focus of research is on how to achieve the internal and external dimensions of corporate social responsibility through human resources management strategies, which is a major of research aimed. The main problem of this research was confirmed, which confirms that there is an unclear role for social responsibility, lack of human resources management strategies and ambiguity of roles in the municipality under study. The diagnose of problem and determining the gap between the internal and external dimensions of social responsibility and human resources management was identified, which attacked the researcher attention to navigate in this subject, look for the reasons of the gaps and try to reduce them. The case study method was used in Ramadi Municipality, which was chosen as a research population and the case study was used a style of this research. The researcher was able to inspect and experience the research population and get the information and data, then analyze and test via the checklist. Human resources are one of the most important resources that organizations possess, especially organizations that have efficient and distinct human energies through which the organization can gain a competitive advantage. Therefore, the importance of research has emerged in the direction towards the service sector. The results of the research revealed that human resource management strategies do not meet global aspirations and trends, and that the total results indicate that the internal and external dimensions of social responsibility have not been achieved through human resource management strategies, and the gap is greater than the match rate.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Human Resource Management Strategies (HRMS).