

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إدارة الصراع

أ.خياطي عبد العزيز
أستاذ محاضر - علم الاجتماع -
جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله -

ملخص:

المفاهيم المفتاحية:

استخدمت في هذا البحث المفاهيم
المفتاحية التالية:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والصراع، وإدارة
الصراع.

مقدمة:

يكتسي موضوع إدارة الصراع بالمؤسسة أهمية
كبرى لسيورتها ونموها في العصر الحديث. فتطور
المؤسسة في نظامها وإدارتها وأهدافها ساهم في
الاهتمام بمفهوم إدارة الصراع، كما ساهم مفهوم
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الاهتمام بهذا
الجانب من الإدارة وتفعيله إلى جانب الاهتمامات
الأخرى الاقتصادية والمالية والقانونية.

فالاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة أصبح من
أولويات المؤسسات¹ مثل الاهتمام بالجوانب
الربحية والإنتاجية. وتزايد الاهتمام بالموارد البشري
وكفاءته والعمل على حل الصراعات الناجمة عن
سوء استعماله أو في استغلاله، وذلك باستحداث
آليات تعمل على ترشيد استخدامه والتعامل معه.

كما عرفت مفاهيم إدارة الصراع والموارد البشرية
والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية منذ
نشأتها، وهذه التغيرات مستمرة ومواكبة لتطور

إن إدارة الصراع داخل المؤسسة أضحت من
المتطلبات الأساسية في معالجة وتسيير وحل
النزاعات، وتحمل المؤسسة جوانب عديدة في هذه
الإدارة، ومسؤوليتها أكبر عندما تكون هي طرفا في
هذا الصراع. وتتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
في التكفل الشامل للعاملين بها، والالتزام بالقوانين
واللوائح والاتفاقيات الاجتماعية سواء المحلية أو
الدولية المتمثلة في احترام حقوق العمل وحقوق
الانسان، والسعي في ظل المنافسة والتطور
المؤسساتي الى الاهتمام أكثر بالموارد البشري.

Abstract :

La gestion des conflits dans les
entreprises est devenue l'une des exigences
fondamentales pour traiter, gérer et résoudre
les conflits d'entreprise. Aussi il incombe à
l'entreprise une grande part dans cette gestion,
et sa responsabilité devient plus importante
lorsque l'entreprise devient parti dans les
conflits.

La prise en charge totale des employés
est nécessaire dans La responsabilité sociale de
l'entreprise, ainsi que le respect des
légalisations et codent du travail et des
conventions sociales qu'elles soient locales ou
internationale, ceci dans une démarche de
respect des droits de l'homme, et à accorder
plus d'attention aux ressources humaines avec
la concurrence et le développement
institutionnel.

1- Ben Hamou, Salima. P.20

غموضه أن كلمة اجتماعية ذات مفهوم واسع ومشتت.

ومفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يرجع تداوله الى أكثر من 50 سنة، وتطور في علاقاتها مع موظفيها وعمالها والاستثمار في الرأسمال البشري، إلى جانب العمل على تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة مع تطور المؤسسات والبيئة، وتطور ظروف العمل والوعي الاجتماعي العمالي، وتطور التنمية المستدامة⁴، وتطور وتنظيم الإدارة.

وقد عرفته لجنة المجتمعات الأوروبية أنه: "ليس هو الامتثال للواجبات القانونية المطبقة فقط ولكن أبعد من ذلك إلى الاستثمار أكثر في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات مع المتعاملين المشاركين⁵."

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها: "الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل"⁶.

4-Tourabi, Amina. "Le role de la responsabilité sociale des entreprises dans la gestion des risques psychosociaux : cas de l'agence nationale des ports ".In European scientific journal, march2016, Edition Vol.12, N°8 ISSN 1857-7881(print). P.182

5- Tramantano,Romilda . Ibid, P.3

6- بن مسعود، نصر الدين وكنوش، محمد. " واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ". جامعة بشار:

المؤسسة والمجتمع وتقدمه¹. وتهدف هذه الدراسة إلى بيان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إدارة الصراع بالمؤسسة.

أولاً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:
(Corporate Social Responsibility
Responsabilité Sociale de
l'Entreprise)

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من المفاهيم الجديدة في علم الاجتماع، ولا زال لم يتفق على تعريفه تعريفاً دقيقاً وعلمياً. ويعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (م.أ.م.) مع غموضه² مفهوماً جديداً لازال في طور النمو والايضاح، وقد أعطاه كل باحث تعريفاً مختلفاً حسب اختلاف موارده وتخصصاته³. وما زاد في

1- حازم فروانة وسليمان الديب. " دور الجودة في تعزيز ابعاد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص في قطاع غزة" ص10.

2- Tramantano, Romilda. "Les approches critiques de la'' responsabilité sociale de l'entreprise'' et leurs retombées ou "responsabilité sociale des entreprises ?" P.

(www.aderse.org/docatelecharger/congresade rse2008/actes/articles/session%201.1/ les%20approches%20critiques).

3- Ben Mlouka,Menel et Boussoura,Ezzedine . "La théorie néo-institutionnelle contribue t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale ? " . P.3 (www.aderse.org/docatelecharger/congresade rse2008/actes/articles/session%201.1/les%20approches%20critiques).

ويعرفها إماميو على أنها: " مفهوم يشمل مجموع النتائج البشرية والاجتماعية لإدارة المؤسسة ونشاطها ¹."

من التعاريف السابقة نستشف أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تشمل التزام المؤسسة بالقوانين المحلية والعالمية التي تسير النشاط الاقتصادي والعمل داخل المؤسسة، في علاقاتها مع موظفيها وعمالها والاستثمار في الرأسمال البشري، إلى جانب العمل على تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة.

والذي يهمننا في هذه الدراسة هو الجانب الاجتماعي والعالمي الداخلي للمؤسسة، والمتعلق بالعلاقة بين المؤسسة ومستخدميها في إطار مسؤولياتها الملزمة من الناحية القانونية والاجتماعية والانسانية، و" كل ما يمس العمل يستلزم منا الاهتمام: من شروط العمل (...) وعمالة الأطفال، وسلوكات التمييز عند التوظيف، والمساواة في الأجور بين الرجال والنساء، وصحة العمل²، ونظيف إلى ذلك من علاقات العمل إدارة الصراع وفرض النزاعات وحلها.

ولا بد من الإشارة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مسؤولية قانونية واجتماعية وإنسانية، خاصة وأنها تمثل الواجهة الأساسية للمؤسسة، وسمعتها

من أعمال الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14 - 15 فيفري 2012، ص 3.

1- Coulon, Robert. " Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines ".P.4 .(Leg2.u-bougogne.fr/wp/Cahier du FARGO n°1060902)

2- Ibid, P4.

التي تجعلها ناجحة وذات مصداقية، " فالقوانين تجبر المتعاملين الاجتماعيين على المفاوضة في مسائل متعددة مثل الأجور، تنظيم العمل، المساواة بين الرجال والنساء، الإدماج الوظيفي³، والظلم الناتج عن عدم احترام أو تهاون الإدارة في تطبيق القوانين المتعلقة بالعمل.

وسنحاول معرفة علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بإدارة الصراع وآثارها على المؤسسة من حيث الاستقرار والسمعة الحسنة والمصداقية.

ثانيا: الصراع التنظيمي:

الصراع أو منازعات العمل هي سلوكات تتسم بمواقف خلاف أو تضاد داخل المؤسسة، وفي علاقات العمل بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم أو بين مجموعة من العمال والإدارة. ومنازعات العمل تدل على وضعية تأزم وانسداد⁴ بالمؤسسة سواء كانت فردية أو جماعية، وفي جميع مستوياتها كالنزاعات الكامنة أو الضمنية، أو نزاعات معلنة ومكتشفة، وبجميع أشكالها الشفوية والمعنوية أو المادية في مكان العمل وخلاله.

وتبرز مسؤولية المؤسسة في السماح أو في إيجاد الصراع بمواقفها المتعمدة أو الغير متعمدة أو بسوء التسيير باستخدام الأشخاص أو سلطة الإدارة أو لسلطتها الممثلة في المسؤول، وعدم احترام قوانين العمل والمواثيق والعقود. وقد تبين أن أغلب

3- Lenoir,c, et Le Divenah,J.P. . "RSE et dialogue social ". Note documentaire. France : Inspection générale des affaires sociales. Juillet 2013 .P 12.

4- GDL,du bassin de dijoin . "La gestion des conflits ". P5.

- غياب الأجوبة للتساؤلات والاقتراحات
- الخلل عند تحليل الرموز

3-المكون السوسيولوجي للمؤسسة، والمتمثل في:

- في الصراعات بين القدماء والجدد
- في خلل التوازن الديمغرافي المفرط لصالح القدماء أو الشباب
- في غياب تمثيل دقيق لماخذ ومطالب الموظفين
- في وجود مجموعات اجتماعية منمطة بقوة من حيث الجوانب الاثنية والسوسيولوجية والمهنية.

4-تجسيد طرق المناجمنت، والمتمثلة في:

- نقص في البيانات العامة
- عدم فهم أنماط تسيير المؤسسة
- غياب الحوار الجاد والمنظم
- تضارب اجراءات الأجور الفردية المتباينة والغير مبررة بطريقة دقيقة
- إمكانيات التطوير ناقصة أو تابعة لقواعد غير واضحة تساهم في خلق شعور بالظلم وعدم المساواة.

5-النظرة للمستقبل، وتتمثل في:

- التشكيك من ديمومة الوظيفة والمؤسسة
- التشكيك فيما يخص نوايا المديرية
- تطور في المهن والتخصصات بعكس ما

يرجى.

- احتمال نقصان في الكفاءات المطلوبة وبالتالي سوء ترتيب الأشخاص.

ونضيف إلى ما سبق:

الصراعات الاجتماعية يمكن اعتبارها ناتجة عن أخطاء في التسيير، وأحيانا على مستوى عال، أو في نقص في تجسيد التوجيهات أو نظم التسيير وطرقه على أرض الواقع من طرف المديرية العامة¹ أو الإدارات التابعة لها.

ووضعت لهذا الغرض قائمة بأهم أنواع النزاعات، والأكثر شيوعا، ونجملها فيما يلي²:

1 - سلوكات المديرية، والتي تتمثل في:

- الابتعاد عن مراكز القرار
- عدم الاعتراف بالعمل المقدم أو المنجز
- عدم احترام الآخرين ومجهوداتهم
- عدم القدرة على تقديم مشروع جامع
- نقصان الانسجام والتلاحم في الفريق المدير.

2 - سلوكات التأطير، والمتمثل في:

- نقصان تحديد أدوار ومهام المسؤولين الأول والثاني.
- قلة الحضور في الميدان
- السلوك المتسلط
- عدم القدرة على تنشيط وضبط الفريق
- عدم القدرة على تطوير الأشخاص
- وجود تضارب وتضاد في التعليمات والأوامر: أمر وأمر مضاد.
- غياب إعلام واتصال واضحين وتأمين

1- LANDIER, Hubert. "L'évaluation DU RISQUE SOCIAL : de la détection des sources de tension à la formation de propositions d'action".

P474.

2 - Ibid, P474.

-التحريشات الجنسية والعرقية والسياسية والعقائدية، التي يمارسها بعض عناصر الإدارة على غيرهم من المستخدمين، والذي أشارت إليه العديد من الدراسات.

ثالثاً: إدارة الصراع

إدارة الصراع هي عملية مستمرة من الإدارة المسؤولة أو الهيئة المخولة داخلها والتي تستعين بها وتعمل معها على تحديد الصراع ونوعه وضبطه ومن ثم اتخاذ التدابير واستعمال الأساليب والطرق المناسبة لتوجيهه وحله. وأهم من ذلك تقوم إدارة الصراع أو الهيئات التي تعمل معها على التنبؤ بالصراع قبل حدوثه. وذلك باستشفاف واستشعار المؤشرات والبيانات الأولية سواء الظاهرة أو المخفية لعلامات الصراع أو لأحد أنواعه.

فقد عرف محمود سلمان العميان إدارة الصراع على أنها: "عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل فيه، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لتسيير المنظمة، وبإيجاد الصراع إذا كان منعماً"¹.

كما عرفها محمد القريوتي على أن: "إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، والمستوى

الذي تحصل فيه، فردي أو جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة"².

وإدارة الصراع عند روبرتس: " تعني التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع الضار"³.

ويعرفها باحث آخر بأنها: "الأساليب التي تتبعها الإدارة أو الأفراد أو الجماعات وذلك من أجل الصراعات بين الأطراف المختلفة"⁴.

وهذه التعاريف على اختلافها ترى أن إدارة الصراع تتحكم فيها مصلحة الإدارة، وأنها مجرد تحفيز أو منع للصراع إذا كان مفيداً أو ضاراً. هذا منحي آخر لا يتطابق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ويمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إدارة الصراع أساساً، حسب السلم الإداري للتنظيم، كل من:

أ. أصحاب المسؤولية الاجتماعية:

-المدير العام وهو المسؤول الأول في المنظمة، ويرى العديد من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي

2- محمد قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. ط2. عمان، الأردن: دار الشروق، 1993، ص 206.

3- توفيق حامد الطويلة. " أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين ". رسالة دكتوراه. عمان،

الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 1428

هـ/ 2008 م، ص 11.

4- نفس المرجع، ص 11.

1- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات

الاعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص381.

بطرق غير مباشرة في المسؤولية الاجتماعية وإدارة الصراع بما تحضى به من تمثيل وسمعة وتأثير على الأفراد أو المجموعات، وبما يخول لها القانون من تمثيل ومن محاورة الإدارة.

2- مفتشية العمل كجهاز مراقبة رسمي ومحايد، لا يمكنه التدخل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مباشرة، ولكن يمكنه ذلك من خلال مراقبة تطبيق القوانين واللوائح والاتفاقيات الجماعية على مستوى المؤسسة عند تلقيه أي تظلم أو شكوى، وبذلك يساهم في إدارة الصراع التنظيمي.

ونظرا لمسؤولية المؤسسة الاجتماعية والقانونية والاقتصادية في إدارة الصراع وأنواعه، فمن مسؤولية المؤسسة الإدارية والقانونية والاجتماعية:

- احترام تطبيق القوانين والمواثيق والعقود التي تربطها وتحدد العلاقة بينها وبين مستخدميها.

- احترام حقوق العمال الادارية والمتمثلة في تسيير المسار الوظيفي، والأجور، والترقية، والتكوين.

- المحافظة على نسيج علاقات العمل داخل المؤسسة.

- الحفاظ على روح العمل والانتماء والرضا داخل المؤسسة.

- العمل على ضبط المسؤوليات الادارية وتحسين علاقات المسؤولين بمرؤوسيههم.

- تحديد وضبط والعمل على التدخل لحل الصراعات والمنازعات الفردية والجماعية داخل المؤسسة فور ظهورها أو فور استشعارها.

- احترام حقوق العمل وحقوق الانسان.

- عدم التحايل على حقوق العمل على حساب العمال والعمل.

جوهر العملية الإدارية (...) وأنها تقوم بالدور الأساسي في كل جوانب العملية الإدارية مما يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وأكثر فاعلية لتحقيق أهدافها¹. كما أصبحت القيادة المعيار الذي حدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري².

والقيادة تعمل على تحريك وتفعيل، والمراقبة والتوجيه والإدارة وبإصدار الأوامر ومتابعة السير الجيد للمؤسسة، والتي تنعكس سلبا أو إيجابا على المؤسسة.

- الإدارة العامة والتي تمثلها إدارة الموارد البشرية، أو مصلحة المستخدمين، وهي بدورها يقع على عاتقها مجمل الأنشطة والأعمال المتمثلة في مراعاة التنظيم وتطبيق القوانين والقرارات والأوامر، كما تقوم بالمباشرة اليومية للتسيير والإدارة والمراقبة وتصحيح الأخطاء الناتجة عن السهو أو سوء التسيير من طرف الأعوان والمسيرين داخل المنظمة.

- المسؤولون المباشرون للعمال بالمؤسسة، ويشكلون العناصر الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة في سيرها ونظامها ومجمل نشاطاتها. ولكل هؤلاء مسؤولية مباشرة في التسيير والتنظيم والمراقبة وفي احترام القوانين واللوائح واحترام من هم تحت مسؤوليتهم، وكل على مستواه.

ب- ذوي المسؤولية الغير مباشرة:

1- التنظيمات الرسمية كالتنظيمات العمالية والنقابات وغير الرسمية داخل المنظمة كالجماعات النافذة أو المؤثرة، والتي تساهم، أو يمكنها المساهمة،

1- توفيق حامد الطوالبة، مرجع سابق، ص 22.

2- نفس المرجع، ص 23.

المراجع:

1- حازم فروانة وسليمان الديب. " دور الجودة في تعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص في قطاع غزة.

(<http://dspace.up.edu.ps/xm/ui/handle/123456789/162>)

2- بن مسعود، نصر الدين وكنوش، محمد. " واقع اهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية "، جامعة بشار: من أعمال الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14 - 15 فيفري 2012.

3- Tramantano, Romilda. "Les approches critiques de la'' responsabilité sociale de l'entreprise'' et leurs retombées ou ''responsabilité sociale des entreprises ?'' (www.aderse.org/docatelecharger/congresade-rse2008/actes/articles/session%201.1/les%20approches%20critiques).

4- Ben Mlouka, Menel et Boussoura, Ezzedine. "La théorie néo-institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale ? " .

(www.aderse.org/docatelecharger/congresade-rse2008/actes/articles/session%201.1/les%20approches%20critiques).

5- Tourabi, Amina. " Le role de la responsabilité sociale des entreprises dans la gestion des risques psychosociaux : cas de l'agence nationale des ports ". In European

-التدخل لفض النزاعات، الفردية أو الجماعية، بين العمال فيما بينهم، وفيما بينهم وبين الإدارة، دون تحيز لطرف، وإعطاء الحق للطرف الذي يستحقه، بالطرق المناسبة أو القانونية الرسمية. -احترام إرادة العمال في المطالبة بحقوقهم، أو التظلم، أوفي تسوية أوضاعهم الادارية المتعلقة بالعمل.

-عدم التضييق على التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، والسماح لها بتمثيل المستخدمين، والتحدث بأسمهم.

-العمل على إنشاء هيئة تعمل على إدارة الصراع داخل المؤسسة، يمثلها شخص أو مكتب أو مصلحة أو لجنة، ويكون من مهامها الأساسية، بالتعاون مع المستخدمين والمصالح الإدارية المختلفة، العمل على التنبؤ والبحث والتشخيص والاستماع للشكاوى والعمل على حل كل النزاعات وخاصة منها المتعلقة بمسؤولية المؤسسة، بالطرق والأساليب المستخدمة في حل الصراعات، داخل المؤسسة، وذلك سعياً منها لخلق الانسجام في بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وشحن الانتماء للمؤسسة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن المؤسسة باحترامها للمسؤولية الاجتماعية المنوطة بها، يمكنها إدارة الصراع بتخفيضه الى أدنى مستوى، أو إبعاد أهم جزء منه، وذلك باحترامها وتطبيقها للقوانين واللوائح والاتفاقيات الجماعية.

scientific journal, march 2016, Edition Vol.12, N°8 ISSN 1857-7881(print).

6- Coulon, Robert. " Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines ". (Leg2.u-bourgogne.fr/wp/Cahier du FARGO n°1060902)

7- Lenoir, c, et Le Divenah, J.P. . "RSE et dialogue social ". Note documentaire. France : Inspection générale des affaires sociales. Juillet 2013

8- GDL, du bassin de dijoin . "La gestion des conflits ".

9- LANDIER, Hubert. "L'évaluation DU RISQUE SOCIAL : de la détection des sources de tension à la formation de propositions d'action".

10- Ben Hamou, Salima.