

## استمارة المشاركة

<p>الاسم واللقب :بوريش أحمد . المؤسسة :جامعة تلمسان . الرتبة العلمية : سنة نية دكتوراه علوم . التخصص : إدارة إستراتيجية وذكاء اقتصادي . الهاتف الشخصي: (213) 07.72.29.46.33 البريد الالكتروني: <a href="mailto:Ahmed89_13@yahoo.fr">Ahmed89_13@yahoo.fr</a></p>	<p>الاسم واللقب :بلحاج أمينة . المؤسسة: جامعة تلمسان . الرتبة العلمية: سنة نية دكتوراه علوم . التخصص : إدارة إستراتيجية وذكاء اقتصادي . الهاتف الشخصي: (213)0799.75.71.20 البريد الالكتروني: <a href="mailto:Amino1962@hotmail.fr">Amino1962@hotmail.fr</a></p>
<p><b>محور المشاركة:</b> نماذج رائدة لمؤسسات القطاع الخاص في مجال المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.</p>	

**عنوان المداخلة:** المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد استراتيجية ادارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة  
( ابراز حالة مؤسسة سوطراك وبعض تجارب مؤسسات العالمية ).

**الملخص:** امتد نطاق المسؤولية الاجتماعية ليشمل أطرافا متعددة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم الأطراف المستفيدة والتي يتوجب على المنظمة أن تؤدي مسؤوليتها الاجتماعية تجاهها، والالتزام المسئول تجاه المورد البشري يعتبر ضرورة من أجل تحسين الأداء الكلي بشكل عام وعلى اعتبار أن الموارد البشرية هي طرف من أصحاب المصلحة الذين تتأثر م المنظمة وتؤثر عليهم، فان على المنظمة الالتزام بسلوك مسئول تجاههم .  
وعليه تتناول هذه الدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في ترشيد استراتيجية ادارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التنمية المستدامة من خلال تسليط الضوء على المؤسسة الجزائرية سوطراك وبعض التجارب الناجحة لبعض المؤسسات العالمية .  
**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، استراتيجية ادارة الموارد البشرية، التنمية المستدامة .

**Résumé:** Extended the scope of social responsibility to include multiple parties, and is the human resources of the main beneficiary parties and that the Organization should lead its social responsibility towards them, and a commitment to responsible towards human resource is the need for overall performance improvement in general and on the grounds that human resources are the party of stakeholders who It affected their organization and affect them, the commitment to the organization responsible behavior towards them.

Therefore, this study examines the role of social responsibility in the strategic of human resources management strategy in order to achieve durable development through studies the Algerian enterprise Sonatrach and some successful experiences of some global institutions.

**Words Key :** Social Responsibility ,Strategic of Humans Resources Management ,Durable Development

## المقدمة :

في عالمنا المعاصر يصعب أن نتخيل مؤسسة ما من تحقيق تنميتها الاقتصادية والاجتماعية ،دون ان يتوفر لديها العنصر البشري القادر على تحقيق ذلك ،فبعد التطورات والتغيرات التي عرفتها الساحة العالمية كالتقدم التكنولوجي ،انفتاح الأسواق ،الاتجاه نحو العولمة... الخ ،اشتدت المنافسة ومحتت المؤسسات عن الحلول عندها تم التوصل الى أن السبيل لتحقيق التنمية ومواجهة التحدت يكمن في العنصر البشري وفي النظر اليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ ل ،ومن هذا المنطلق تغير دور ادارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى يواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة . لكن الاستثمار البشري لا يكفي اذا لم يكن هناك قوانين والتزامات تفرض على مسيري المؤسسات احترامها ،من اجل توفير أحسن الظروف للعمال .وعلى هذا الأساس ظهر ما يعرف لمسئولية الاجتماعية التي جاءت بمواثيق وضوابط تلزم المؤسسات احترامها من أجل خدمة اتمع والعامل ،وهو ما يمكن أن يساهم في دفع عجلة التنمية المستدامة في اتمع .

**مشكلة الدراسة :** أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تعيش في بيئة متغيرة المعالم والعوالم نتيجة ما أفرزته العولمة والتي ادت الى تطور المالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية ،ما أدى الى اشتداد المنافسة التي اصبحت تمثل ضغط على العامل داخل المؤسسة ،وهو ما الرزم المؤسسات الاقتصادية الى البحث عن أساليب ومعايير ومواصفات تحاول من خلالها تكييف استراتيجيتها مع استراتيجية ادارة الموارد البشرية بغية دفع عجلة التنمية المستدامة ،فكان الحل فيما أصبح يعرف لمسئولية الاجتماعية وعلى هذا الأساس يمكن صياغة اشكالية كالأتي : الى أي مدى يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية لها دور في صياغة استراتيجية ادارة الموارد البشرية رشيدة وقادرة على تحقيق التنمية المستدامة ؟ وما موقع المؤسسة الاقتصادية اعزائية من بين المؤسسات الرائدة في هذا المال ؟

**أهمية وأهداف الدراسة :** تتلخص أهمية البحث من خلال تحقيق الأهداف المرجوة التالية :

- 1\_ صيل المفاهيم الأساسية للمسئولية الاجتماعية ودورها في ترشيد استراتيجية ادارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع .
- 2\_ عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الالتزام ل نظرا لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك .
- 3\_ التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات العالمية ومقارنتها لمؤسسة الجزائرية لمعرفة مدى الالتزام ل .

## أولاً: ماهية استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

يتمثل دور ادارة الموارد البشرية في جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ،معقدة وهذا يعني أن ادارة الموارد البشرية يجب ان تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال<sup>1</sup> ، مما يستوجب ادارا بمنظورها الاستراتيجي الذي خذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين .

### 1\_تعريف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: هناك مجموعة من التعاريف لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية

والتي في مضموا تشير الى نفس المعنى ،ومنها نذكر :

استراتيجية ادارة الموارد البشرية هي وسيلة لتحقيق الموائمة بين ادارة الموارد البشرية والسياق الاستراتيجي للنشاط الاقتصادي للمؤسسة ،وهي تضم مجموعة استراتيجيات لها نفس الخصائص من بينها أأ تتضمن مجموعة برامج وأنشطة متنوعة ،طويلة الامد

هي خطة معاصرة طويلة المدى ،تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل وتنفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط<sup>4</sup> والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتعمل على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها ،في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة<sup>5</sup> ،والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف<sup>6</sup> استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً<sup>7</sup> : خطة طويلة الأجل ،تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج<sup>8</sup> محددة البداية والنهاية ،وسياسات تكوّن وظائف<sup>9</sup> ومهام<sup>10</sup> إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ،وتحتوي هذه الخطة<sup>11</sup> على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة ،والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية<sup>3</sup> .

### 2\_المحددات التي تؤثر<sup>12</sup> استراتيجية ادارة الموارد البشرية على مناخ العمل :عند صياغة استراتيجية ادارة

الموارد البشرية يجب على المسيرين الأخذ بعين الاعتبار المحددات التي تؤثر على مناخ العمل داخل المؤسسة والتي يمكن تلخيصها في خمسة محددات وهي كالآتي:<sup>4</sup>

أ\_الرضا الوظيفي :بحيث يجب على العامل أن يجد التحفيز في عمله كشكل من أشكال الرضا الوظيفي لإضافة الى توليه المهام والمسؤوليات بشكل واضح ومفهوم .

## ب\_الاتصال :التمثل في :

-الاتصال الداخلي :يجب أن يكون التواصل سائرا في جميع أنحاء المنظمة ،سواء بين الموظفين والادارة أو بين الموظفين انفسهم وكذلك بين الادارات المختلفة ،وهو الذي يسمح بسهولة انسياب المعلومات المتعلقة لقضا التي تؤثر على عمل الموظف ،ما يساعد على تحسين أدائه من خلال شعوره لوجود والانتماء الى المنظمة .

-العلاقة بين الأفراد العاملين :حيث أن العمل في مجموعات عمل يساعد على توطيد روح التعاون بينهم ،ما ينعكس على تحسين ادائهم من خلال قدرم على مساعدة بعضهم عند الضرورة والحاجة .

## ج\_القيادة :التمثلة في :

-العلاقة بين القائد والعامل :يجب على القائد أن يعمل على تكوين علاقات وطيدة مع موظفيه من خلال إظهاره للاحترام والإنصاف ،بحيث يجب على القائد أن تتوفر فيه كامل الصفات والمواصفات التي تجعل منه قادرا على تحفيز وتشجيع ودعم موظفيه ،كما يجب أن تكون له الرغبة في ادارة التغيير ما يحتم على العاملين بطريقة الية دعم توجهاته وأفكاره وأرائه .

-الدعم الاداري :لا يكفي على المسير أن يشجع موظفيه وإنما وجب على الجاز الاداري من تقديم الدعم والاعتراف بمجهودات العاملين وتشجيعهم لأداء عملهم ،لأما جزء مهم من مهام ادارة الموارد البشرية نحو موظفيها وهو ما له الأثر الايجابي في تحسين مناخ العمل .

-رؤية المؤسسة :كما هو معلوم أن استراتيجية ادارة الموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المؤسسة ،لهذا وجب على ادارة الموارد البشرية أن تكون لها استراتيجيتها تشرح فيها أهدافها وسياستها التي تود الوصول اليها على المدى البعيد ،بحيث يشترط عليها أن تكون لها رؤية محددة وأهداف واضحة ،بحيث الزم عليها ترسيخها وتبليغها لموظفيها من اجل العمل على تحقيقها .

## د\_تطبيقات ادارة الموارد البشرية : التي تتم من خلال :

-ادارة التعويضات :يجب على ادارة الموارد البشرية أن خذ في استراتيجيتها نظام التعويضات اتجاها موظفيها الذي يشترط أن يتميز لشفافية والرضا والعدالة خاصة عند توزيع الأجور .

-ادارة الحياة الوظيفية للعامل :يجب على المؤسسة أن توفر للموظف جميع الفرص التي تشعره لرضا داخل المنظمة ،فمثلا تنمو المنظمة يجب على العامل أن تؤخذ مصالحه وتطلعاته بعين الاعتبار .

هـ\_قيم المنظمة :وهي مجموعة المبادئ والقوانين التي تحدد المنظمة وتلزم من يعمل داخلها احترامها ،بحيث يجب على هذه القيم ان تكون واضحة ومعروفة ولا تتنافى مع قيم اتمتع او عادات وتقاليد العاملين فيه مما يحقق الرضا

### 3\_ إستراتيجية الموارد البشرية كجزء من إستراتيجية المؤسسة :

في ضوء متطلبات انجاز إستراتيجية المؤسسة تقوم جميع إدارا بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية بشكل يهدف ويعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، بما يخدم اهدافها المراد تحقيقها، وعليه وجب على ادارة الموارد البشرية تبني إستراتيجيات تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة التي يمكن حصرها فيما يلي:

أ\_ **إستراتيجية الاستقرار:** يقصد بالاستمرارية في الخدمة بنفس الخطة<sup>5</sup>، مع البحث عن التحسين التدريجي للأداء من خلال إدخال بعض التغيرات المحدودة من حين لآخر حتى لا يحدث نوع من الجمود، والمؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تنظر الى البيئة المحيطة لا على اعتبارها بيئة مستقرة نسبيا وتحتوي على القليل من الفرص والتهديدات<sup>6</sup>. ويقع على إدارة الموارد البشرية في اتباع المؤسسة الإستراتيجية للاستقرار وذلك ن تعطي اهتماما متزايدا لقضا الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار في أوضاعها، أي قلة الاستقطاب وبقاء البرامج التدريب والتنمية على حالها<sup>7</sup>، ومع زدة المتطلبات المتعلقة لتحفيز لأجل الحفاظ على العمالة المتميزة حتى لا تترك لهم لال للانتقال الى مؤسسات اخرى ودفعهم للمحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة .

ب\_ **إستراتيجية النمو:** يعني وجود زدة ملحوظة في بعض مؤشرات الأداء المستهدفة من قبل المؤسسة مثل معدل نمو المبيعات أو معدل نمو الأرباح، ويمكن للمؤسسة ان تنمو داخليا أو خارجيا<sup>8</sup>.

- **النمو الداخلي:** ويمكن أن يتم من خلال إستراتيجيات التركيز أو تطوير السوق أو تطوير المنتج من خلال زدة الجهود التسويقية البيعية لتشجيع العملاء الحاليين لزدة معدلات استهلاكهم ومشتريهم من المنتجات التي تقدمها المؤسسة وكذا جذب عملاء جدد أيضا<sup>9</sup>. ومنه لا بد أن تحظى قضا الاختيار والتدريب والتعويض بمزيد من الاهتمام من جانب ادارة الموارد البشرية .

- **النمو الخارجي:** قد يتحقق من خلال الاندماجات والتحالف الإستراتيجي، ويتم الاندماج بين مؤسستين أو أكثر، ويكون عادة بين المؤسسات المتشابهة نسبيا سواء في الحجم أو النشاط، أما النمو من خلال الاستحواذ قد يكون متكاملًا خلفيًا بحيث يكون هذا الاستحواذ مرتبطًا، أي تقوم المؤسسة لاستحواذ على شراء مؤسسة أخرى في نفس الخط العام لأعمالها أو نشاطها وقد يكون الاستحواذ غير مرتبط ويعني تكوين المؤسسة لمحفظة متنوعة من الاعمال المتباينة .

أما ممارسات ادارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الاندماج تكون قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية كتحديد من سيتم الاستغناء عليها؟ متى؟ وما هي الأمور القانونية المرتبطة بالاستغناء؟ وكيف يتم

دفع تعويضاً المالية؟ وكيف يتم دمج الموارد البشرية في المؤسسات؟ فهي استراتيجية تختلف عنها في حالة استراتيجية النمو الداخلي، ويتأثر ذلك بطبيعة الممارسات المتعلقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

**ج\_ استراتيجية الانكماش:** ان الاستراتيجية الانكماشية تتضمن تقليل التكاليف وربما تتضمن أيضاً تقليل الأصول، ومن المحتمل أن ينتج عنها عمالة أقل، اذ استراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المؤسسات المتدني والذي اذا استمر قد يعرض تلك المؤسسات الى مخاطرة<sup>10</sup>. وقد يكون هذا التدني والانحدار بسبب التقلبات الاقتصادية أو حدوث تراجع في معدلات النمو الاقتصادي أو عدم الكفاءة الانتاجية، أو المزايا الابتكار من جانب المنافسين. ويكون الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في ظل حالة الانكماش والتخفيض، متمثل في تنمية وتطوير خطط عمل معينة لتقليل تكاليف العمالة، وكذا مساعدة العمالة التي سوف تخرج من المؤسسة .

### نيا: المسؤولية الاجتماعية أبعادها واستراتيجيات التعامل معها

لم يعد تعظيم الربح الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال ولا شغلها الشاغل فقد تغيرت نظرة المنظمات لنجاحها وأعادت ترتيب أولوياتها لان الزمن الذي تعيشه تغير وما كان مقبولاً لأمس أصبح من الممنوعات اليوم، فالكل متفق على أنه من حق هذه المنظمات ان ترفع من أرحها، لكن في الوقت نفسه يجب أن تنتبه جيداً على أثر أفعالها على اتمتع ضمن أهدافها الأساسية. وهذا ما أصبح يعرف "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال" .

**1\_ مفهوم المسؤولية الاجتماعية:** تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للأعمال عبر الزمن، وفي فترات مختلفة من ربح منظمات الأعمال، حيث أن النقد الذي كان موجهاً لها هو اهتمامها أكثر بجني الأرباح على حساب البيئة أو صحة المستهلك ولأخص العامل، وهو ما ولد بوادر لاهتمام الادارات هذه الجوانب، هكذا عرضت المسؤولية الاجتماعية اعتبارها أداة اهتمام من قبل منظمات الأعمال بمصالح اتمتع الذي تعمل فيه لإضافة الى مصالحها الذاتية .

يعرفها رجل الاقتصاد المعروف **Paul Samuelson** على أنها تمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا كما يشير أن المؤسسات الاقتصادية في عالم اليوم يجب ألا تكتفي لارتباط لمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تعو في أعماقها، وأن تسعى نحو الابداع في تبنيها، اذ أن ابداعها في هذا لال من شأنه ان يحقق للمنظمة أرحاً على المدى الطويل، ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح، كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير<sup>11</sup>

أما **David Keith** يعرفها أنها تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحدت الاجتماعية المختلفة<sup>12</sup> .

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على أ: التزام هذه الأخيرة مساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتم وتمع المحلي وتمع بشكل عام مدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف.<sup>13</sup>

**2\_ أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** حسب Carroll فان الابعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل وتمثل في:<sup>14</sup>

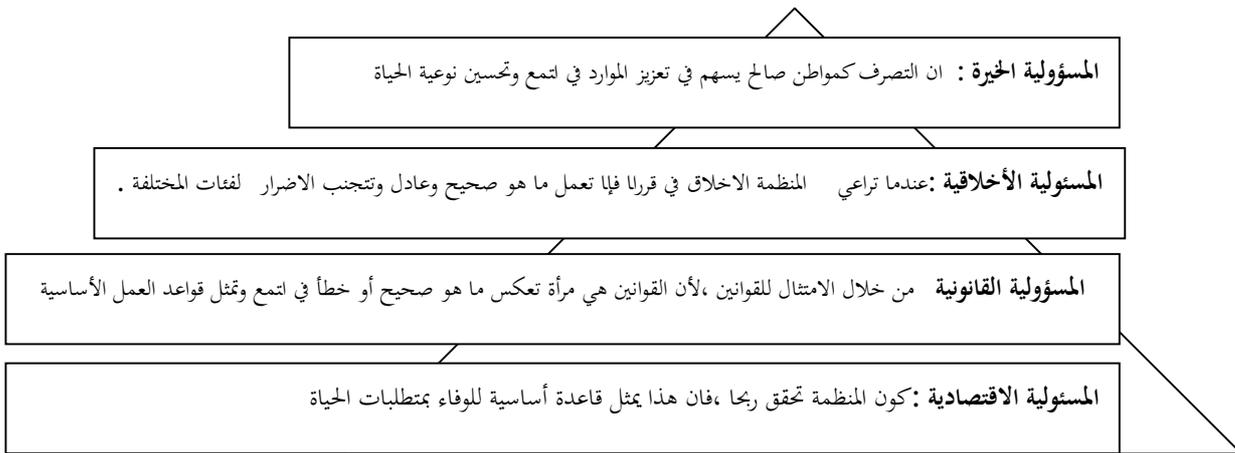
**أ\_ المسؤولية الاقتصادية:** عتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية للمؤسسة في اتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من اتمع مع تحقيق الربح .

**ب\_ المسؤولية القانونية:** تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في اطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقيده به .

**ج\_ المسؤولية الأخلاقية:** مجموع سلوكات ونشاطات ليست لضرورة موحدة في اطار قانوني ولكن كأعضاء في اتمع ننتظر من المؤسسة القيام ل .

**د\_ المسؤولية التطوعية:** وهي المنافع والمزا التي يرغب اتمع في الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع اتمع المحلي والأنشطة الخيرية... الخ .

شكل رقم (1-2) يبين أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة حسب Carroll



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:83

فالمسؤولية الاجتماعية حسب كارول (CARROLL) هي حاصل مجموع الأنواع الأربعة للمسؤولية والتي يمكن كتابتها لصيغة الآتية:

المسؤولية الاجتماعية للشركات = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + وولية الخير ة

### 3\_ استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية :

يتمحور الأداء الجماعي للمنظمة حول أربعة مواقف واستراتيجيات تتمثل فيما يلي :<sup>15</sup>

أ\_ استراتيجية الممانعة أو عدم التبني : وتعرض هذه الاستراتيجية اهتماما لأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال (العوائد الأخرى) دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تركز على تعظيم الربح .

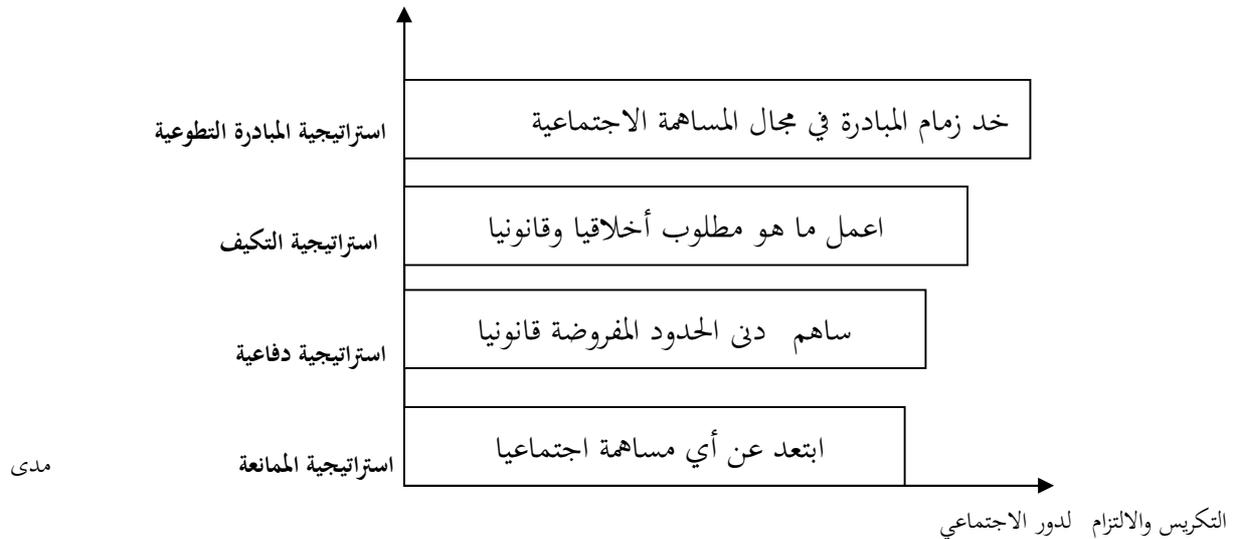
ب\_ الاستراتيجية الدفاعية : وتعني القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط ، وهو لحماية المنظمة من الانتقادات ولحد الأدنى ، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة لمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة .

ج\_ استراتيجية التكيف : تخطو المنظمة في هذه الاستراتيجية خطوة متقدمة تجاه المساهمة لأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الانفاق في الجوانب المرتبطة بمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة الى الاقتصادية ، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات اتمع .

د\_ استراتيجية المبادرة التطوعية : خذ الادارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك لاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة ، تتميز هذه الاستراتيجية ن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال خذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات اتمع ومصالحته .

ويمكن أن نتصور ما تقدم من أفكار في المخطط التالي :

شكل رقم (2-2) يبين التدرج الاجتماعي في المؤسسة .



## لنا: العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية

توجد علاقة وثيقة بين ادارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية وهو ما يمكنه تبيانه في النقاط التالية :

### 1\_المسؤولية الاجتماعية في بيئة العمل (معيار المساءلة الاجتماعية SA 8000)

هو معيار يضمن الحد الأدنى لحقوق العمال وهي قابلة للتدقيق من طرف مدقق خارجي مستقل ،لقد توج لمسؤولية الاجتماعية لشركات الاهتمام بصدور حزمة معايير دولية تسمى المعايير العالمية للمسائلة الاجتماعية SA 8000 حيث وضعت ضوابط دقيقة يمكن أن تسترشد بها الشركات لدمج القضا الاجتماعية في قرارها واستراتيجيها .

ان البنود الرئيسية التي تتضمنها وثيقة SA 8000 والخاصة لشروط المعيارية القياسية للمساءلة الاجتماعية تشمل الأتي :<sup>16</sup>

أ\_ منع عمالة الأطفال :يجب على الشركات أن تتعهد بعدم استخدام أو توظيف الأطفال الذين يقل سنهم عن 15 سنة وأن تكون هذه الحالة سياسة متبعة من سياسات الشركة حيث يجب أن يتواجد من هم في هذه السن في المدارس ، كذلك الالتزام بعدم توظيف الفئة العمرية الأقل من 18 سنة خلال فترة دوام المدارس وبساعات عمل محدودة كذلك عدم تشغيلهم في بيئة عمل غير صحية أو لا تتوافر فيها شروط الأمان .

ب\_ عدم ممارسة العمالة القسرية في صورة من الصور وكذلك الالتزام بعدم حجز الأوراق الثبوتية للعاملين ( جواز السفر أو وثق اثبات الشخصية أو غيرها ) المرتبات والأجور أو جزء منها للضغط على العاملين للبقاء في العمل .

ج\_ بيئة مناخ أو بيئة عمل تتوفر فيها الشروط الصحية الانسانية:كل مستلزمات السلامة والأمان حيث تلتزم الشركات بوضوح بتوفير أدوات السلامة والملابس الواقية والأحذية والنظارات والقفازات وغيرها مما يساعد العامل على أداء عمله بشكل أمن دون مخاطرة . كذلك من واجب الشركات زج العاملين في دورات تدريبية خاصة لأمن والسلامة المهنية مع الاهتمام لنظافة وتوفير المياه الصالحة للشرب وغيرها من مستلزمات العمل الصحية .

د\_ كفالة حقوق العاملين لانتساب للنقات العمالية والاتحادات المهنية :وممارسة المساومات الجماعية للحصول على حقوقهم وتحسين ظروفهم المعيشية وتجنب الاساءة او ممارسة التمييز أو بث الفرقة بينهم .

هـ\_ ضمان العدالة في التعامل بين جميع العاملين : وفق كفاءم وعدم التمييز أو ممارسة العنصرية سواء في التعيين أو الترقية أو احة فرص التدريب أو الأجور والمكافآت أو الفصل من العمل أو الاحالة الى التقاعد لأسباب غير

موضوعية مثل الانتماء العرقي أو الطائفي أو الجنسي أو الحزبي أو الفكري . كذلك يجب أن يكون واضحاً في سياسات الشركة عدم التهاون مع أي شكل من أشكال التهديد أو الاستغلال سواء كان ماد أو معنو يشير الى ممارسة التمييز بين العاملين .

**و\_مراجعة وتدقيق الضوابط التأديبية:** وعدم السماح بتوجيه عقوبة جسدية أو نفسية أو لفظية للعامل حيث يجب أن تتبع القواعد والإجراءات القانونية بدون تطرف .

**ن\_الالتزام لفترات الزمنية للعمل:** حيث لا تتجاوز **48** ساعة عمل أسبوعياً وبحد أقصى **60** ساعة عمل أسبوعياً ، وأن العمل الاضائي يجب أن تدفع مقابلة أجور مجزية كذلك فان من حق أي عامل الحصول على يوم راحة أسبوعياً .

**2\_سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية:** في مجال تحقيق التناسق بين سياسات الموارد البشرية والممارسات الحسنة للتحلي لمسئولية الاجتماعية في المؤسسة ، فقد طور بعض الباحثين نموذجاً يتيح ذلك ، ولعل اهم نموذج هو الذي جاء به **Crozet et Martory** الذين يرون فيه أنه بمثابة دليل يسمح لتحكم في ممارسات ادارة الموارد البشرية والتي بواسطتها يمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية<sup>17</sup> . ويلخص الجدول الموالي هذا النموذج

سياسات الأجور	مستوى الأجور	تدعيم المساواة في الأجور
	تركيبية الأجور	الاعتراف لمهارات المكتسبة و تثمينها
الترقية الاجتماعية للعنصر البشري	طبيعة ونوعية مناصب العمل	اعطاء الأولوية للترقية من الداخل على حساب الترقية من الخارج
	ادارة الكفاءات	التنبؤ لآر الاجتماعية للخيارات الاستراتيجية للمنظمة
	التوظيف والإدماج	وضع سياسة خذ بعين الاعتبار التنوع عند التوظيف تشجيع توظيف الفئات المعاقة
	ادارة المسار المهني للعمال	
	التكوين والتدريب	ترقية وتطوير الاعتراف لخبرات والمهارات المكتسبة تدريب العمال على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال
	ظروف وتنظيم العمل	وضع مخطط لتحسين ظروف العمل تطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية التركيز على بناء منظمة متعلمة .

المناخ الاجتماعي	التغيب	وضع برامج للوقاية من التغيب .
	دوران العمل	اجراء استقصاءات تسمح لتعرف على أسباب ترك العمل لوظائفهم داخل المنظمة .
صورة وسمعة المنظمة	الصورة والسمعة الداخلية	اجراء استقصاءات تسمح بقياس المناخ الاجتماعي داخل المنظمة .
	الصورة والسمعة الخارجية	تطوير الشراكة مع هيئات التكوين والتدريب . تطوير برامج تشجيع الأعمال الخيرية .

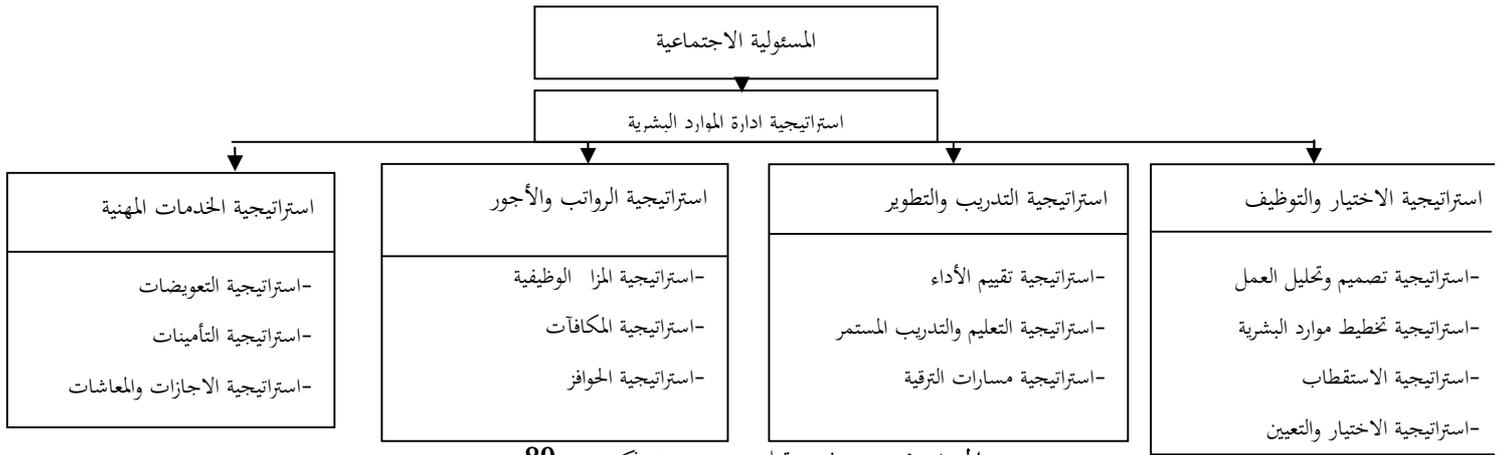
Source :Amaury Grimand et Isabelle Vandangeon-Derumez ,les modes d'appropriation de la RSE et leur impacts sur la fonction ressources humaines :nouveau comportement ,nouvelle GRH de 17 au 19 Novembre 2010 ,Saint-Malo ,France ,P7 .

من جملة الآراء ووجهات النظر التي تم عرضها أعلاه يتضح أن للتخلي لمسئولية الاجتماعية أثرا مباشرا على العنصر البشري من خلال الدور الذي يجب أن تلعبه ادارة الموارد البشرية .فمنظمات الأعمال حتى وإن كان تعظيم الأرح لصالح المساهمين يبقى هو هدفها الأسمى ،الا لا مطالبة بخلق مناصب عمل جديدة والمحافظة على تلك الموجودة وتوفير لحماية للعمال في مجالات متعددة كما أ مطالبة لاهتمام لتكوين الذي يساعد في الرفع من مستوى الافراد وتحسين كفاءهم وأدائهم ذلك أأ في حاجة دائمة الى الكفاءات البشرية المتخصصة ،وعليه فانه أمام الموارد البشرية ثلاثة تحديات يجب رفعها ،الأول يتمثل في تحفيز العمال وتحسين كفاءهم ،وينجم عن الثاني رفع التحدي الأول وهو ان تحقق المنظمة رهان كسب ثقة عمالها ،أما الثالث فهو أن يصبح العامل عنصرا مسئولا داخل المنظمة الذي يتحمل المسؤولية مثله مثل مسئولي المنظمة ،وبرفع هذه التحديات الثلاثة ،فإن المنظمة تكون قد كسبت رها مهما من رهات التنمية المستدامة وهو ان تحقق البعد الاجتماعي ،ومنه يلخص أن العنصر البشري يعتبر مصدر ثروة للمؤسسة ،حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها الى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل ،التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز ،فالعمال يساهمون وبشكل ايجابي في تحسين نوعية الانتاج والخدمات ،وكذا الابتكار طرق جديدة للعمل

### 3\_ استراتيجيات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في ادارة الموارد البشرية :لقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية

فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها ،لهذا يفترض دارة المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها وتتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه هذا المورد .وذلك من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة ،وهي تؤثر لإيجاب أو السلب على أداء وسلوك المورد البشري ،ويمكن تلخيص اهم استراتيجيات

المسئولية الاجتماعية في وظائف ادارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي :



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 89 .

### أ\_ المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية الاختيار والتوظيف: تعتبر هذه العملية الوجه الذي يعكس صورة

المؤسسة الايجابية للعاملين داخلها وللجهات الأخرى في تمتع ويجب أن تتسم اجراءها بالمسؤولية والمصدقية والعدالة والنزاهة، وفيما يلي أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية: <sup>18</sup>

- مصدقية مسابقات التوظيف .
- الابتعاد عن التحيز والتمييز بكل أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة .
- توفير جو ملائم للمقابلة من حية احترام الموعد وتوقيت المقابلة .

### ب\_ المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية التدريب والتطوير: يمكن أن تجسد ادارة الموارد البشرية التزامها

الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب (التكوين) والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة ايجاباً لصالح العاملين والمنظمة . وأهم ما يجب أخذه بعين الاعتبار ما يلي: <sup>19</sup>

- تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية .
- خلق فرص عمل ملتزمة بمهارات عالية .
- عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو اقصاء العاملين، أصحاب الفكرة والرأي الآخر .
- أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد الشعور لديهم بمواصلون ما يستجد في حقول المعرفة .
- تعزيز ثقافة المنظمة والمسار الوظيفي من خلال نشاطات التدريب والتطوير .

### ج\_ المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية الأجور والرواتب: تمثل الأجور ومكافآت العاملين مجمل المزا ومنافع

المباشرة والغير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين لغرض زدة ولائهم والتزامهم وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح

الابداع لديهم وبما يعكس بنتائج ايجابية على الأداء والإنتاجية وهكذا فان تجسيد الجوانب المتعلقة لمسؤولية الاجتماعية يمكن ان تكون من خلال الأتي :<sup>20</sup>

- يفترض ان تتسم الأجور والمكافآت لعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزدة انجذالم للعمل والإبداع فيه .

-ان تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت .

-عدم التمييز لأجور والمكافآت بين النساء والرجال .

**د\_المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات الخدمات الاجتماعية :** تم المؤسسات بمنح عاملها مزا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة لمرضى والعجزة والبطالة ، كما تم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات اجتماعية ،مالية وقد تمتد الى الاسكان والمواصلات وغيرها .وهي خذ عدة أشكال وتمارس بصفة مستمرة في المؤسسة كتجسيد لمسئوليتها اتجاه مواردها البشرية ،اذ تتمثل هذه الممارسات الاجتماعية في :

-**التأمين عن الولادة :**هو التكفل بكل المصاريف المترتبة عن الحمل والوضع بمختلف تبعاته لإضافة الى دفع أجرة المرأة العاملة من المدة التي توقفت فيها عن العمل بسبب الوضع .

-**التأمين عن العجز :**هو منح معاش للمؤمن الذي يضطره العجز الى الانقطاع عن الالتحاق بمنصب عمله ،فهو بدوره يشمل التكفل لعامل الذي يصاب بعجز يمنعه بشكل مائي من الاستمرار في العمل ،وهذا بتخصيص معاش دائم للعامل العاجز يمكنه من العيش دون حاجة للعمل أو الغير ،ويقدر العجز والمعاش لنظر الى ما بقى من قدرة العامل المؤمن له على العمل أو حالته العامة وسنه وقواه البدنية والعقلية ومؤهلاته وتكوينه على أن هذا الحق لا يستفاد منه إلا اذا كان العامل لم يبلغ سن التقاعد وكذلك العامل الذي عمل مدة تمكنه من الاستفادة من التقاعد .

-**التأمين عن الوفاة :**يخص هذا النوع من التأمين تمكين ذوي حقوق العامل المتوفي (أي الورثة أو الأشخاص المكفولين من قبله ) حتى يستفيدوا من منحة الوفاة المقدرة جرة سنوية كاملة من العمل على أساس الأجر الأخير الذي كان يتقاضاه العامل المتوفي .

**رابعا :** ادارة الموارد البشرية المطبقة للمسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة في اتمتع

:يعتبر البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في الوقت الراهن المحور الرئيسي لهذا المفهوم ،وفي تطبيقه على أرض

الواقع فهو جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية ،أي أنه في تحقيق البعد الاجتماعي تتحمل ادارة الموارد البشرية

كل الأعباء التي تقع على عاتق المنظمة اتجاه اتمتع .

**1\_تعريف التنمية المستدامة:** برزت محاولات عديدة لتعريف التنمية المستدامة وهذه المحاولات ما تزال متواصلة منذ سنة 1987، إلا أن لكاد هناك إجماع حول فكرة مفادها ما دام أن التنمية المستدامة مفتقدة لأساس نظري

فكل التعريفات تبقى مجرد محاولات، وفيما يلي بعض التعاريف من اهمها:

-التعريف الأول: هي ضرورة انجاز الحق في التنمية بحيث تتحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر .

-التعريف الثاني: هي نتيجة تفاعل مجموعة في أعمال السلطات العمومية والخاصة تتمتع من أجل تلبية الحاجات الأساسية والصحية للإنسان وتنظم تنمية اقتصادية لفائدته والسعي الى تحقيق انسجام اجتماعي في تتمتع بغض النظر عن الاختلافات الثقافية اللغوية والدينية للأشخاص ودون رهن مستقبل الأجيال القادمة على تلبية حاجيا<sup>21</sup>.

-التعريف الثالث: وعرفت اللجنة العلمية للبيئة والتنمية<sup>22</sup> التنمية التي تقضي بتلبية الحاجات الأساسية للجميع وتوسيع الفرصة أمام تتمتع لإرضاء طموحهم الى حياة افضل ونشر القيم التي تشجع أنماطا استهلاكية ضمن حدود الامكات البيئية التي يتطلع تتمتع الى تحقيقها بشكل معقول<sup>22</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن اهم العناصر المكونة للتنمية المستدامة هي العمل على التنمية الاجتماعية في كل أنحاء العالم بحيث يجب توفير احتياجات الناس من العمل والصحة والتعليم والطاقة وغيرها .

**2-العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:** مفهومي التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية مفهومين قريبين جدا فالأ يعنى التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والثاني يعنى دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجاري فلو لاحظنا عناصر التنمية المستدامة فهي تشمل العناصر التالية:

**أ\_ البعد الاقتصادي:** و الذي يتضمن ضرورة تحقيق العيش السعيد و الأفضل للأفراد داخل تتمتع، من خلال العمل على توفير مختلف السلع و الخدمات المتنوعة و التي تعمل هي بدورها على تحقيق و إشباع حاجاته و رغباته المتعددة . و لعل هذه العملية تتطلب ضرورة توفير المواد الأولية أو القاعدية (الخام) لإضافة إلى الموارد المالية و الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية و المتخصصة و المدربة للسهر على عملية الاستثمار الهادف و البناء.

**ب\_ البعد الاجتماعي:** و نجد في هذا البعد مجمل العمليات، الأنساق، العلاقات الاجتماعية و الإنسانية التي تسير و تربط الأفراد داخل تتمعات . و لعل الاستثمار الفعال و الناجح لمحتوت هذا البعد يعتمد أساسا على السياسات الرشيدة المتبعة في تتمتع و مستوى أو درجة النضج و الوعي المتوفر لدى الأفراد في تتمتع .

**ج- البعد البيئي:**و الذي يتمحور على ضرورة المحافظة على المحيط البيئي و المناخى الجيد و المتمثل في الثروة الغابية و الحيوانية و السمكية ...الخ و التي تساعد على استمرارية الحياة لإضافة إلى العمل على ضرورة التصدي لمختلف التحولات البيئية و المناخية التي مدد سلامة حياة الأفراد ( التلوث ، الجفاف ، الاحتباس الحراري ... الخ ) .

ومنه نلاحظ أن نفس العناصر تقريبا أو بعض منها التي تشملها المسؤولية الاجتماعية نراها مطروحة في المفاهيم المتعلقة لتنمية المستدامة فالمفهومين متكاملين لا متعارضان وكلاهما يخدم الآخر .

### **3\_ استراتيجية ادارة الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة :ان تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية**

لصياغة استراتيجية ادارة الموارد البشرية يمكن من تحقيق التنمية المستدامة من خلال ثلاث أبعاد أساسية :<sup>23</sup>

**أ- البعد أقتصادي :** يعتبر الال الاقتصادي من المالات الأساسية جدا في تحقيق التنمية و التطور في اتمع ،و نظرا لهذه الأهمية القصوى فانه من الضروري أن تم به من حيث ضرورة توفير جميع الموارد المادية ،المالية و البشرية خاصة لان العنصر البشري هو الوحيد الذي يجب عليه استثمار و استغلال تلك الموارد المادية و المالية استثمارا جيدا وعقلانيا من شأنه العمل على صياغة إستراتيجية جعة تعمل بدورها على تحقيق الأهداف المسطرة ،و من هذا المنذ ظور نجد أن دور إدارة الموارد البشرية في هذا الال يبدأ بضرورة توفير الموارد البشرية انطلاقا من :

- تطبيق و ضمان السير الموضوعي و الحسن لعملية اختيار الموارد البشرية المتوفرة وفقا لمعايير التوظيف التي تعتمد أساسا على اختيار من بين الموارد البشرية المتاحة ما يتماشى و متطلبات المناصب المطلوبة ، بمعنى ضرورة الاعتماد على توفير الموازنة بين ما لدينا من قدرات ( خصائص عقلية فيزيولوجية ...الخ) و مكتسبات لدى الفرد أو العنصر البشري و ما يتطلبه منصب العمل المفتوح ،فبقدر ما تحققت تلك الموازنة التي تعتمد على عمليات التدريب ،التكوين الدائمين ،بقدر ما استطعنا ضمان عملية استغلال للمواد الخام و المواد الأولية استغلالا مضموا وفقا لتلك الكفاءات الموجودة لدينا و لتالي الحصول على مخرجات و نتائج يمكن تسويقها و تقديمها للمستهلك و هكذا نضمن سيرورة السيولة النقدية و المالية و التي ترجع لفائدة لدرجة الأولى للعامل ثم المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية و الخدماتية و هكذا يمكن ضمان نجاح الاقتصاد بشكل كبير و مستمر .

\_\_ اعتماد عملية التوجيه إذا حصل و إن سجلنا العديد من الأخطاء و الهفوات التي تكون في اغلب الأحيان ذات المصدر الإنساني ( البشري) ،فهنا يجب التدخل من خلال الخطط المعدة و بسرعة لأجل توجيه و سد الفراغ للحفاظ على الإطار العام للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية

\_\_ اعتماد عملية التحفيز الايجابي لنسبة للعنصر البشري و لعل هذا يجلب أداءه فعال و يخلق لديه رضا مهني .يجعله يقوم لنشاطات المسندة لديه لشكل الهادف و هذا ما يؤثر ايجابيا على السلع و الخدمات

\_\_ ضرورة الاختيار و الاعتماد على العنصر البشري القادر على التأثير في السلوك الاستهلاكي للفرد حتى يمكن التخلص من السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة المنتجة لأجل تحقيق الربح وهذا ما يرجع لفائدة على الفرد وعلى الاقتصاد العام للمجتمع .

**ب - البعد الاجتماعي :** إن اتمع هو عبارة عن تجمعات بشرية متعددة و مختلفة ،تسوده العديد من العمليات الاجتماعية المؤثرة على كيانه و استقراره . ونجد انه في بعض الأحيان بعض من تلك العمليات الاجتماعية الهادفة و البناءة تعترضها العديد من الآفات و الظواهر الاجتماعية السلبية (الجريمة نواعها ،المخدرات ، تبييض الأموال ...الخ) ، الأمر الذي يتطلب عملية تدخل سريع من طرف مؤسسات اتمع المدني و الجمعيات ( جمعية الأحياء ) لأجل إعادة مسار تلك العمليات الاجتماعية إلى الاتجاه الصحيح .

و لعل الأمر هنا لا يتوقف على ضرورة توفير الموارد المالية و المادية بقدر ما هو متوقفا إيجابا على توفير الموارد البشرية الكفاءة و القدرة على تسيير الأزمات و المواقف الحرجة ،فإدارة الموارد البشرية في هذا المستوى تكون من مسؤولياا توفير العناصر البشرية المعدة و المتخصصة و المدربة و المتخصصة للوقوف على الواقع السلبي في اتمع و اقتراح الاستراتيجيات الفعالة و غير المكلفة و التي من شلا أن تقيه من التأثيرات و الهزات الاجتماعية

**ج - البعد البيئي :** تعتبر البيئة مال الذي يعيش فيه الفرد في اتمع و الذي يستدعي ضرورة المحافظة على بيئة نقية تضمن العيش بسلام و خالي من مختلف التأثيرات الصحية المتعددة و لكن في بعض الأحيان و لخصوص في الوقت الحالي تتعرض البيئة إلى أبشع أشكال التدمير من خلال قطع الأشجار و القضاء على المساحات الخضراء ،تلويث المياه و المحيط بمختلف المواد السامة ...الخ

و في مال لا بد من توفير العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية و المسؤولية المستمرة و الضمير المهني الحي للتدخل في أي وقت و أمام جميع و التحدت المواقف المهدة لهذه البيئة .من خلال ضمان تطبيق القوانين و صياغة استراتيجيات للمحافظة على النظام البيئي ( عمليات التشجير ،برامج ضد التصحر ،الانجراف الجراد ،الجفاف ...الخ). فمديرية البيئة مثلا لا بد أن تكون في مستوى مثل هذه الأهداف و تكون قادرة على بعث التوعية و النضج و المسؤولية لدى جميع أفراد اتمع للمحافظة على البيئة انطلاقا من مبدأ أن كل كائن حي له الحق في العيش في بيئة نقية و صحية .

## خامسا :واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية في صياغة استراتيجية ادارة المورد

البشرية: سنحاول من خلال هذا المحور التعرف على واقع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر في تبني المسؤولية الاجتماعية كجزء في صياغة استراتيجيتها التي تشملها ادارة الموارد البشرية، والتي اختر فيها مؤسسة سوطراك كنموذج للدراسة والتي سوف نحاول مقارنتها ببعض التجارب العالمية الناجحة في هذا الما .

### 1\_التشريعات الاجتماعية في الجزائر: كتكملة للإصلاحات التي شرعت فيها الجزائر منذ سنة 1988

،صدرت منظومة تشريعية في مجال العمل والشؤون الاجتماعية. لقد كانت سنة 1990 البدء إصدار وتطبيق أهم قوانين العمل وتي على رأسها: 24

-القانون المتعلق لوقاية وتسوية الخلافات الجماعية في العمل وممارسة حق الاضراب .

-القانون المتعلق بعلاقات العمل .

-القانون المتعلق بممارسة الحق النقابي .

-القانون المتعلق بتفتيش العمل .

إن أهم ما يميز هذه القوانين هو الحد من تدخل الدولة في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل وكذلك فسح الما أمام أطراف علاقة العمل لتصور أوسع وأشمل للقواعد التي تحكم هذه العلاقات . كما ركزت هذه القوانين على تكريس مبدأ التفاوض الجماعي ومبدأ الحوار في التكفل نشغالات العمال .وأصدرت وزارة العمل والضمان الاجتماعي جملة من النصوص التنظيمية في مجال الوقاية من الأخطار المهنية والتي تتعلق بما يلي :

-القواعد الخاصة المطبقة على العناصر أو المواد أو المستحضرات الخطرة في أماكن العمل .

-اللجان المتساوية الأعضاء ومندوبي الوقاية الصحية والأمن .

-صلاحيات لجنة ما بين المؤسسات للوقاية الصحية والأمن وتشكيلها وتنظيمها وسيرها .

-شروط إنشاء مصلحة الوقاية الصحية والأمن في وسط العمل وتنظيمها وسيرها ما وكذا صلاحيا .

لإضافة الى القوانين والتشريعات السالفة الذكر ،فان الدولة الجزائرية قامت لمصادقة على جملة من المعاهدات والاتفاقيات الدولية ذات الصلة ،حيث تمت المصادقة من قبل الجزائر على 59 اتفاقية دولية ،من بينها الاتفاقيات الثمانية الأساسية والتي تعتبرها منظمة العمل الدولية من الآليات الجوهرية التي يستلزم التصديق عليها وتكييف التشريع الوطني معها ووضع حيز التنفيذ الفعلي ،وهي تخص المالات التالية :

-حضر العمل الجبري .

-الحرية النقابية وحماية الحق النقابي .

-التفاوض الجماعي .

-المساواة في ميدان الأجور .

-عدم التمييز .

-سن العمل .

-حظر تشغيل الأطفال .

## 2\_ تقييم درجة التزام مؤسسة سوطراك بتطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه موردها البشري :

تحاول سوطراك الحفاظ على الردة سواء من حيث المكاسب الاقتصادية ،أو الخدمات الاجتماعية وذلك من خلال :<sup>25</sup>

\_ **استحداث الوظيفة HSE** : من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة ،اتبعت سوطراك ج المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال خلق وظيفة جديدة وهي الوظيفة **HSE** وهي اختصار للكلمات الانجليزية التالية :

**H :Health ,S :Security ,E :Environment .**

خلق هذه الوظيفة التنظيمية الجديدة يندرج في اطار الاستراتيجية العامة ،في سبيل تحسين الخدمات المتعلقة لصحة ،الأمن والبيئة ،هذه الجهود جاءت لتحقيق المواءمة (**Synergie**) بين التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة ،الادارة المركزية الجديدة للوظيفة **HSE** ظهرت سنة **2002** ودف الى تحقيق ما يلي

-المحافظة على حياة الانسان وحماية البيئة .

-التنبؤ وتخفيض أخطار الحوادث .

- تحسين أداء لموعة اتجاه الجوانب المتعلقة لصحة والأمن والمحيط .

-تحسيس العمال من خلال المعلومات والاتصالات ،وترقية الاستثمار البشري .

-المساهمة في التنمية المستدامة .

كما أعلنت سوطراك شعارا أساسيا لتحسين أداؤها في مجالات :الصحة ،الأمن ،البيئة وهو "لا حوادث ،لا

إصابات للعمال ،لا ثير على البيئة "

وفيما يلي أهم النشاطات التي عازمت سوطراك على بلوغها في المالات التالية :

أ\_ **مجال الصحة** :تخفيض الأمراض المهنية ،تحسين ظروف العمل ،خلق جو مناسب للعمل ،ترقية التكوين والتعليم

والتوعية في مجال الصحة والنظافة في العمل .

**ب\_ مجال الأمن (أمن الأفراد والنشاطات):** تخفيض عدد حوادث العمل، ترقية مستوى عالي من الأمن، تجنب والغاء كل مسبب للحوادث، ضمان سلامة وأمان التجهيزات، تكوين العمال في مجال الأمن الوظيفي .

**ج\_ مجال البيئة :** الحفاظ على الموارد الطبيعية، التخفيض من الانبعاث الجوية، حماية التنوع البيولوجي وتحقق النتائج من هذه المالات الثلاثة من خلال الاعتماد على عنصر أساسي توليه سوطراك أهمية كبيرة وهو المورد البشري، فهناك قاعدة أساسية لهذه الشركة وهي أن كل موظف عليه أن يتلقى على الأقل تكوين لمدة أسبوع كل سنة، مهما كان سنه ومهما كان مستواه، بحيث أن **6%** من الكتلة الأجرية مخصصة للتكوين، كما أن معدل دوران العمل منخفض مقارنة لشركات الأخرى، لأن السياسة الأجرية لسوطراك تقترب من السياسة الأجرية للمؤسسات العالمية الكبرى، ولعل أهم المشاريع الكبرى في هذا الجانب هو رغبة سوطراك في خلق جامعة شاملة تركز على أسس المعهد الجزائري للبتروك، سيتم اقامتها لتعاون مع شركاء في المعاهد الدولية، وسيكون المخبر الجديد الذي ستتكون فيه عقول وأدمغة سوطراك، وهدفها هو التحسين من الكفاءة .

**3- بعض التجارب الناجحة في مجال المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية:** ومن الأمثلة عن الممارسات التي تنتهجها بعض الشركات العالمية في مجال التنمية المستدامة يمكن ذكر ثلاثة شركات سنة **2010**

أ\_ شركة **HYDRO\_QUEBEC** الكندية: قامت هذه الشركة: <sup>26</sup>

\_تحسين مستوى الرضا الوظيفي : في هذا الما عرف مؤشر قياس رضا العمال سنة **2010** حوالي **8,4** من مجموع **10** .

\_تحسين ظروف العمل لتقليل من الحوادث المهنية: فقد انخفض عدد حوادث العمل في سنة **2010** الى معدل **2,4** حادث لكل **20000** عامل .

ب\_ مجموعة **LAFARGE** الفرنسية : قامت ب : <sup>27</sup>

-الاهتمام لتكوين والتدريب: قامت المؤسسة سنة **2010** بتدريب أكثر من **85000** عامل .

-بلغت ميزانية التدريب والتكوين الموجهة للاهتمام لتنمية المستدامة **38%** من مجموع ميزانية الموارد البشرية . وأن هذه النسبة وجهت خصيصا لالات ذات صلة لصحة والسلامة المهنية .

-تخفيض معدلات حوادث العمل: انخفضت نسبة حوادث العمل سنة **2010** بنسبة **0,76%** لمقارنة مع سنة **2009** .

ج\_ شركة أنتل: احتلت شركة وول مارت المرتبة **95** ضمن أفضل **100** شركة على مستوى العالم تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية وفقا لملة المسؤولية الاجتماعية للشركات لعام **2011** ، وهي تتبع مجموعة وول مارت

للمراكز التجارية العالمية التي تشتهر بنشطتها التجارية العالمية ، وقد قامت بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية ومن أمثلتها :

إطلاق مبادرة مدف إلى توفير فرص العمل والتدريب، حيث قامت في عام 2011 بمنح أكثر من 6.5 ملايين دولار في شكل منح لبرا مج مصممة لمساعدة العاطلين وتدريبهم وإعدادهم للمرحلة المقبلة في حيايم المهنية.

### الخلاصة و النتائج

يعد الاستثمار في العنصر البشري في مقدمة القضايا التي تعني ل اتمعات على اختلاف انظمتها ومستوت نموها حيث ثبت أنه ليس فقط أحد عناصر الانتاج ومحدد الانتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكوت التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس لثروة الأمم ،ومن ثم أخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية فضل السبل وأكثرها جدوى مكانتها على اعتبار أن الانفاق على هذه التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الاستثمار ،وما زالت هذه الأهمية في تزايد مستمر وخذ مجراها في الدراسات والفعاليات التي تنظم وبشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية ،خصوصا وأن العالم يشهد يوما بعد يوم تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التقنية التي تحدث بفعل الانسان وتنعكس عليه في ذات الوقت ،وقد لقي موضوع تنمية الموارد البشرية كل الاهتمام وحرصت معظم المؤسسات على انشاء الأجهزة المعنية بتنمية الموارد البشرية وتطويرها والسعي لمواكبتها مع احتياجات التنمية مع التأكيد أن الانسان هو وسيلة التنمية وهو أيضا غايتها وخاصة مع ظهور المسؤولية الاجتماعية ولما لها من ثير على تقدم وتطور وبقاء المؤسسة في السوق واتمع .

وعليه في وقت تفرض فيه المؤسسات العالمية نفسها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية تسعى الجزائر الى اللحاق بركب وتبني مختلف الممارسات الاجتماعية إتجاه أطراف اتمع وخاصة الموارد البشرية داخل المؤسسة نظرا لما شهدته العامل الجزائري من سوء للاستغلال في شتى اللات ،لذا فمن أهم النتائج التي تم الخروج ل من خلال هذه الدراسة :

- ان تبني المسؤولية الاجتماعية يعد عنصرا أساسيا في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسات مما يساهم في تحسين أداء العمال من خلال مراعاة الجوانب الاجتماعية لهم وهو الذي ينعكس ايجا على أداء المؤسسة .
- اعتبار ان استراتيجية الموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المؤسسة ،فان المسؤولية الاجتماعية لها دور كبير في ترشيد استراتيجية الموارد البشرية ولتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .
- المسؤولية الاجتماعية لها تقريبا نفس أبعاد التنمية المستدامة ،خاصة في البعد الاجتماعي .
- ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية تساهم بقسط كبير في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تكوين فرد قادر على الابداع ،لكن لن يكون لهذا الفرد دور دون مراعاة احتياجاته المستمدة من المسؤولية الاجتماعية.

## المراجع

- 1\_ عبد الحكيم أحمد الخزامي “ إدارة الموارد البشرية الى أين ؟،التحدث والتطلعات “ ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ،مصر 2003 ،ص 18 .
- 2\_ Dess MRH ,Définir le contexte stratégique des Ressources Humains ,voir le site suivant : [www.dessmrh.org](http://www.dessmrh.org)
- 3\_ محمود حسين عيسى ،استراتيجية ادارة الموارد البشرية ودورها في انجاز استراتيجية المنظمة ،29 جوان 2007 ،انظر الى الموقع التالي :  
[/http://www.alukah.net/culture/0/913](http://www.alukah.net/culture/0/913)
- 4\_ Mitra service aux entreprise ,Dossier :Ressource Humains ,voir le site :  
[www.mitraservices.com/PDF/Articles/Climat0710.art.pdf](http://www.mitraservices.com/PDF/Articles/Climat0710.art.pdf)
- 5\_ عمر وصفي عقيلي “إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن 2005 ،ص 73 .
- 6\_ محمد سمير أحمد “ الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ،دار الميسرة ،2009 ،ص 46 .
- 7\_ عمر وصفي عقيلي ،مرجع سبق ذكره ،ص 86 .
- 8\_ مؤيد سعيد السالم ،أساسيات الادارة الاستراتيجية ،دار وائل للنشر ،قطر ،الطبعة الأولى ،2005 ،ص 168 .
- 9\_ محمد سمير أحمد ،مرجع سبق ذكره ،ص 47 .
- 10\_ زكريا مطلق الدوري “ الادارة الاستراتيجية ،مفاهيم وعمليات وحالات دراسة “ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،2005 ،ص 205 .
- 11\_ Milton Friedman , The social Responsibility of Business is to increase its profits , The New York Times magazine ,September 13,1970 Copyright , 1970 by the New York Times company ,disponible sur le site internet communication responsable [www.communicationresponsable.fr](http://www.communicationresponsable.fr) consulté le 20 Novembre 2009 .
- 12\_ Keith Dvis ,The case for and against business assumption of responsibilities’ ,The academy of management journal ,vol /16 ,N 2 ,June 1973 ,p312 , disponible sur le site internet [www.audencia.edu](http://www.audencia.edu) ,consulté le 20 Novembre 2009 .
- 13\_ Marie François Guyonnaud et Frédérique Willard ,Du management environnement au développement durable des entreprise ,ADEME ,France ,Mars 2004 ,p 05 .
- 14\_ Archie B Caroll ,a three dimensional conceptuel model of corporate social responsibility ,Business ans horizon, USA ,July-August 1991 ,p .40-42 ,disponible sur le site [www.audencia.edu](http://www.audencia.edu) ,consulté le 11 janvier 2011
- 15\_ مقدم وهيبية ،سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاث شركات ) ،الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصادات الحديثة ،يومي 13-14 ديسمبر 2011 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الشلف ،ص،ص 8-9 .
- 16\_ Groupe One ,Guide de l’entreprise responsable Edition labor ,Bruxelles ,Belgique ,2003 ,p18-19 .
- 17\_ Amaury Grimand et Isabelle Vandangeon-Derumez ,les modes d’appropriation de la RSE et leur impacts sur la fonction RH ,XXIème congrès AGRH :nouveau comportements ,nouvelle GRh ,du 17 au 19 Novembre 2010 ,Saint-Malo ,France P7.
- 18\_ طاهر منصور الغالي ،صالح محسن العمري ،المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ،الاعمال واتماع ،دار وائل للنشر ،الطبعة الثانية 2008 ،ص.ص 262-264 .
- 19\_ طاهر منصور الغالي ،صالح محسن العمري ،مرجع سبق ذكره ،ص.ص 264-265 .
- 20\_ طاهر منصور الغالي ،صالح محسن العمري ،مرجع سبق ذكره ،ص.ص 266-267 .
- 21\_ Marie Claude Smouts ,Le developpement durable ,Edition Armand Colin ,France 2005 ,p4
- 22\_ عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنت ،اشكالية التنمية المستدامة في ظل الثقافة الاقتصادية السائدة ،دار صفاء ،عمان ،الأردن ،2006 ،ص 176 .
- 23\_ علي لونيس ،ادارة الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة في تمتع ،مجلة العلوم الاجتماعية ،العدد 14 جوان 2011 ، ص.ص 13.14
- 24\_ العايب عبد الرحمان ،التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحدد التنمية المستدامة ،مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس سطيف ،2010/2011 ،ص 241 .
- 25\_ وهيبية مقدم ، عبد القادر ،المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للتنمية ( دراسة حالة سوطراك ) انظر الى الموقع التالي :  
[fseg.univ-tlemcen.dz/.../%20...%20...%20...](http://fseg.univ-tlemcen.dz/.../%20...%20...%20...)
- 26\_ Hydro Québec ,développement durable :faits saillants ,2010 ,P 3-6 .
- 27\_ Lafarge ,Rapport de développement durable ,2010 ,P 30-37 .