Retirer le filigrane maintenant

**بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**

**يومي 14/13 ديسمبر 2011**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

**جامعة شلف**

# عنوان المداخلة: سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)

**من إعداد الباحثة:**

**أ.مقدم وهيبة**

**(جامعة مستغانم)**

**wahiba.mokadem@yahoo.com**

pdfelement

**المحور التاسع : رأس المال الفكري و المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العربية**

Retirer le filigrane maintenant

## أولا : الإطار المنهجي للبحث:

### 1.مقدمة:

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية كنتيجة طبيعية للعديد من المظاهر التي ميزت الساحة الاقتصادية الدولية و التي من أهمها:

- تفاقم الكوارث البيئية في السنوات الأخيرة، و إهمال منظمات الأعمال لعلاج هذه الآثار السلبية لنشاطاتها على البيئة و الإنسان، و اهتمامها بالجانب الربحي بشكل أساسي.
- تزايد الفضائح الأخلاقية و القانونية و قضايا الفساد و الرشوة في منظمات الأعمال الكبرى، مما أصبح يهددها فقدانها لسمعتها و تشويه صورتها أمام عملائها.
- تزايد الوعي لدى جمهور العملاء/المستهلكين، و حرص هذا الجمهور على معرفة كل ما يتعلق بأداء الشركة و طبيعة عملها و تأثيراتها على المجتمع و البيئة.
- تزايد الضغط من قبل المنظمات غير الحكومية، منظمات حماية حقوق الإنسان، و حماية حقوق العمال، و منظمات حماية البيئة، و غيرها من المنظمات التي تهتم بالجوانب الإنسانية و البيئية و الأخلاقية، هذه الضغوطات أثرت بشكل كبير على ممارسات و أنشطة منظمات الأعمال.
- أثبتت الأزمات الاقتصادية و المالية أن الحرية المطلقة لاقتصاد السوق تؤدي إلى مفاسد كبيرة سواء في المجال الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي، لذلك فإن مفاهيم كمفهوم التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية من شأنها إعادة التوازن بين الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية، و معالجة الهوة بين العوائد المالية للشركات و واجباتها تجاه مختلف أصحاب المصلحة.

و قد تطورت مفاهيم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، كما امتد نطاق هذه المسؤولية ليشمل أطرافا داخلية و أخرى خارجية، و تعتبر الموارد البشرية من أهم الأطراف المستفيدة و التي يتوجب على المنظمة أن تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية تجاهها، و الالتزام المسئول تجاه المورد البشري يعتبر ضرورة من أجل تحسين الأداء الكلي بشكل عام.

### 2.مشكلة البحث:

تحتاج عملية نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية إلى غرسها في كل عامل في المنظمة، و لن يقتنع العامل بأهمية ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة و مساهمته فيها إلا إذا كان له نصيب كاف من هذه المسؤولية و استشعر أهميتها في حياته المهنية و من ثم أهميتها في المجتمع و البيئة و لدى أصحاب المصلحة ككل.

و على اعتبار أن الموارد البشرية هي طرف من أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم المنظمة و تؤثر عليهم، فإن على المنظمة الالتزام بسلوك مسئول تجاههم، و هذه المسؤولية لا تتوقف عند حدود التنظيمات الإدارية و التشريعات القانونية، بل تتعدى إلى أمور أخلاقية كثيرة متعددة الأبعاد، و بغرض التعرف على أهم سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

Retirer le filigrane maintenant

***ما هي مظاهر و أشكال المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المنظمة لمصلحة الموارد البشرية؟***

**3.منهجية العلمية المستعملة في البحث:**

اعتمدنا في الجانب النظري_من البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تمت الاستعانة بالبحوث المكتبية من أجل التعرض للمفاهيم النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

أما في الجانب التطبيقي، فقد حصلنا على المعلومات انطلاقا من المواقع الالكترونية لهذه الشركات الثلاث في شبكة الانترنت، حيث تتضمن هذه المواقع معلومات كافية ووافية عن موضوع الدراسة.

**4.أهمية البحث:**

ليس من المقبول أن تهتم المنظمات بالتزاماتها تجاه الأطراف الخارجية مثل المجتمع و البيئة و تهمل مسؤولياتها الأساسية و الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، فالاهتمام بالمورد البشري من شأنه أن يعزز من أدائها الاجتماعي تجاه باقي أصحاب المصلحة، كما أن التزامها المسئول تجاه العاملين يعتبر أيضا خطوة ايجابية لغرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المنظمة ككل هذا من جهة.

و من جهة أخرى تظهر أهمية هذا الموضوع في التعرف بشكل عملي على تجارب كبرى الشركات العربية التي تتميز في مجال إعداد و تطبيق نشاطات متميزة لممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، و من خلال ذلك نعرض مجموعة من الأفكار و الممارسات المسئولة اجتماعيا تجاه المورد البشري لتكون معينا لكل المنظمات على وضع برامج مماثلة أكثر فعالية و تميزا.

**5.خطة البحث:**

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى الأقسام التالية:

- **أولا: الإطار المنهجي للدراسة:** و نتطرق من خلاله إلى تصميم منهجية البحث:المقدمة ثم الإشكالية، كما نتعرف على المنهج العلمي المستخدم في البحث، و في الأخير خطة البحث.
- **ثانيا: الإطار النظري للدراسة:**و نتعرض من خلاله للمفاهيم النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، تعريفها، نشأتها، مراحل تطورها، علاقتها بنظرية أصحاب المصلحة، أهميتها.

و بعدها نتطرق إلى مظاهر المسؤولية الاجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية، و نعني بها أهم السياسات و البرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و المطبقة لفائدة الموارد البشرية.

- **ثالثا: الإطار التطبيقي للبحث،** و نهدف من خلاله إلى التعرف على أهم سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية المطبقة تجاه الموارد البشرية ذلك في ثلاث شركات عربية، تعتبر من كبرى الشركات في دولها، هذه الشركات هي: شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (البحرين)، شركة أبو ظبي للمطارات، شركة سوناطراك الجزائرية.
- **رابعا نتائج البحث و توصياته.**

pdfelement

Retirer le filigrane maintenant

## ثانيا: الإطار النظري للبحث:

### 1. مفاهيم نظرية عن المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:

#### 1.1 تعريف المسؤولية الاجتماعية:

اختلف تعريف هذا المفهوم من اقتصادي لآخر، و فيما يلي نعرض أهم التعريفات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

**التعريف الأول:**

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي التزام أخلاقي بين المنظمة المجتمع، تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها و بين المجتمع بشكل عام، و الذي ينعكس بدوره على نجاحها و تحسين أدائها المستقبلي[1].

**التعريف الثاني:**

يرى كارول (Carrol) أن المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة تشمل على مستويات أربعة هي: كفاءة الأداء الاقتصادي (المستوى الأول) ، فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع و الخدمات بفعالية ونجاح و أن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، و يجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين و التشريعات (المستوى الثاني) التي تعمل المنظمة في ظلها، هذا و ينتظر المجتمع من المنظمة أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية (المستوى الثالث) تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، إذ يجب مراعاة العدالة و الأمانة في معاملاتها مع العاملين بها و المتعاملين معها، أما المسؤوليات التطوعية التقديرية (المستوى الرابع و تسمى أيضا المسؤولية الخيرة) فترجع إلى مدى شعور و تقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها و العمل على المشاركة فيها، كإعداد برامج تدريب المعوقين و إتاحة فرص العمالة و تمويل البرامج الخيرية و غيرها[2].

**التعريف الثالث:**

يرى الغالبي و العامري أن المسؤولية الاجتماعية هل عقد بين المنظمة و المجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع و بما يحقق مصلحته و ينظر إليها على أنها التزام من قبل المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه من خلال قيانها بالكثير من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر و مكافحة التلوث و خلق فرص العمل حل الكثير من المشاكل: الصحة، الإسكان، المواصلات، و غيرها من الخدمات[3].

**التعريف الرابع:**

المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة القرارات و الأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة و القيم السائدة في المجتمع و التي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة و الساعية إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها[4].

pdfelement

Retirer le filigrane maintenant

**التعريف السادس:**

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تعني تصرف المنظمات على نحو يتسم بالمسؤولية و المسائلة، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، و لكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفون و العملاء و الحكومة و الشركاء و المجتمعات المحلية و الأجيال القادمة[5].

و اختصارا لهذه التعاريف يمكن أن نتبنى التعريف الجامع التالي:

*المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال هي الالتزام الأخلاقي و التصرف المسئول تجاه مجموعة من الأطراف و هم أصحاب المصلحة، و من أهم الأطراف المستفيدة من برامج المسؤولية الاجتماعية نجد كلا من المجتمع و البيئة، و هذا يعكس أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء ليعزز دور و مكانة المنظمات في المجتمع ليس فقط ككيان اقتصادي إنما أيضا ككيان اجتماعي يسهم في حل مشكلات المجتمع و الحفاظ على البيئة التي يعمل في إطارها.*

## 2.1 نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

ظهر الكثير من الجدل في بدايات القرن العشرين بخصوص العلاقة بين منظمات الأعمال و المجتمع، و في الخمسينات قام أحد علماء الاقتصاد الأمريكيين و هو (ميلتون فريدمان) بتعريف هذه العلاقة حين قال: "إن المسؤولية الأساسية لمنظمات الأعمال في النظام الاقتصادي الحر تتلخص في تحقيق الأرباح بشرط ألا يتعارض ذلك مع القاعد الأساسية للمجتمع، سواء ما هو موجود منها في القوانين أو في الأعراف و القيم الاجتماعية".

و في كتابة (المسؤولية الاجتماعية و رجل الأعمال) استحق (هاورد باون) أن يلقب (بأبي المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال)، حيث أسس أول تعريف لهذا المفهوم بأنه :"التزام منظمات الأعمال بأداء أنشطتها بحيث تتوافق مع أهداف و قيم المجتمع".

أما في الستينات طور (كيت ديفد) القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية، و في السبعينات برزت نظرية أصحاب المصلحة، و خلال الثمانينات كثرت الدراسات التي تهدف إلى تحديد ما هي على وجه التحديد المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال كيفية قياس عوائدها على المنظمات.

و مع بداية التسعينات خاصة بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة و التنمية الذي عقد عام 1992 تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، و في عام 1998 أطلق المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة برنامجا يهدف إلى التحديد الدقيق للمسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال و كيفية تحويله من مجرد مفهوم نظري إلى ممارسات عملية في منظمات الأعمال.

و في عام 2000 أطلق السكرتير العام للأمم المتحدة مبادرة تعرف بالاتفاق العالمي، هي مبادرة تدعو منظمات الأعمال إلى الالتزام الطوعي بعشرة مبادئ متفق عليها تشمل: حقوق الإنسان و حماية البيئة و مكافحة الفساد و غيرها[6].

Retirer le filigrane maintenant

### 3.1 مراحل تطور اهتمام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية:

تطور اهتمام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية من خلال المراحل الثلاثة التالية[7]:

- أولا مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 188-1920: في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح و التوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، و أن النقد و الثروة هي الأكثر أهمية، و أن ما هو جيد لي جيد للبلد.
- ثانيا: مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينيات: و فيها المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية و مصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين و العاملين، و أن النقود مهمة و لكن الأفراد مهمون أيضا، و أن ما هو جيد للشركات جيد للبلد.
- مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر، في هذه المرحلة تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري، لكن الأفراد أهم من النقود، هذا يحقق المصلحة الذاتية المستنيرة لمنظمات الأعمال و مصالح المساهمين و المجتمع ككل.

### 4.1 ارتباط المسؤولية الاجتماعية بنظرية أصحاب المصلحة:

#### 1.4.1 مفهوم أصحاب المصلحة:

أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي لها اهتمام بأداء ونجاح المنظمة مثل الزبائن أو المالكين أو العاملين في المنظمة أو الموردين أو الدائنين أو الاتحادات أو الشركات أو المجتمع، و يعرف أيضا صاحب المصلحة بأنه كل فرد أو جماعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها أو هو أي شخص أو جماعة أو منظمة يمكن أن تؤثر في الموارد والخدمات أو تتأثر بأنشطة هذه الخدمات أو له مصلحة فيها أو يتوقع منها شيء ما.

وفي هذا السياق فقد جرى التمييز بين فئتين من أصحاب المصلحة:

- الذين لهم رأسمال مستثمر في المنظمة.
- الذين لهم استثمار لا يأخذ شكل رأسمال بل اهتمام ومصلحة في المنظمة.

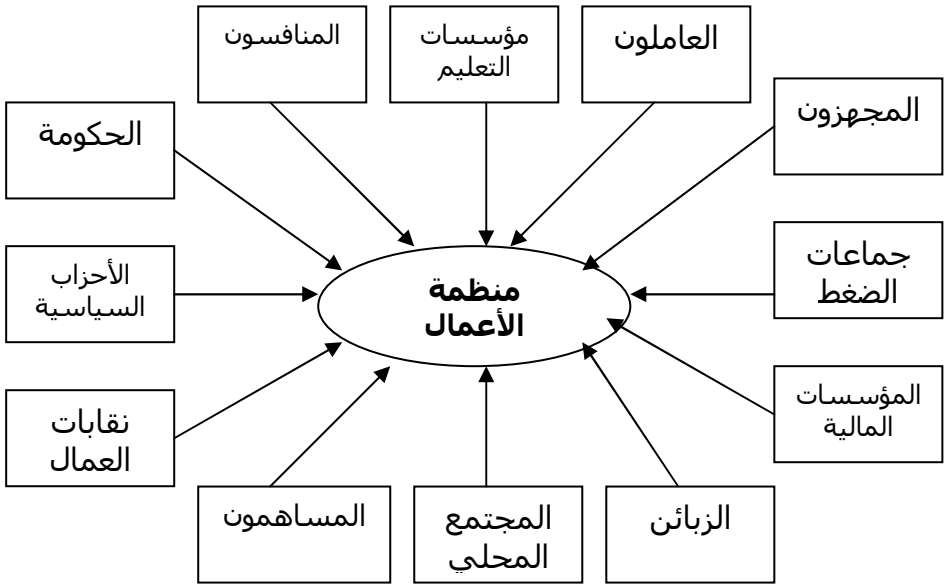
و بالتالي فإنه على منظمات الأعمال تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح وتحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم[8].

الشكل الموالي يوضح أصحاب المصلحة في المنظمة:

pdfelement

Retirer le filigrane maintenant

**الشكل(1): أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود منظمات الأعمال**




**المصدر:** طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري ، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر , عمان الطبعة الثانية، 2008، ص:95.

### 2.4.1 المسؤولية الاجتماعية تجاه أهم أصحاب المصلحة في منظمات الأعمال:

يجب أن تلتزم منظمات الأعمال بممارسة عدد من المسؤوليات الاجتماعية تجاه كل أصحاب المصلحة، خصوصا الذين تربطهم بها مصالح مباشرة و يؤثرون و يتأثرون بنشاطاتها، فيما يلي نذكر بعض الأبعاد التي يجب أن تشملها الممارسات المسئولة لمنظمات الأعمال.

- **المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي:** يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه و تعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، و التي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور و الحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الرياضية و الترفيهية، احترام العادات و التقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية و العلمية، رعاية الأعمال الخيرية[9].
- **المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن:** تتمثل في تقديم المنتجات بأسعار و نوعيات مناسبة، الإعلان الصادق، و تقديم منتجات صديقة و آمنة، تقديم إرشادات واضحة بشان المنتج و استخداماته، التزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، و الالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات، و الالتزام بعدم خرق قاعد العمل مثل الاحتكار.
- **المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:** حماية البيئة من الأضرار الناتجة عن نشاط المنظمة، المساهمة في حملات حماية البيئة و الحفاظ على الموارد الطبيعية، تبني سياسة بيئية رشيدة.

pdfelement

Retirer le filigrane maintenant

- **المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين:** تعظيم قيمة السهم و تحقيق أقصى ربح ممكن، حماية أصول المنظمة، الحق في الحصول على المعلومات الكافية عن أداء المنظمة، التعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز، إشراك المساهمين في القرارات الهامة للمنظمة.
- **المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين:** و تتضمن احترام قوانين العمل، و ضمان حق العامل في التدريب و التكوين المستمر، و حقوقه النقابية، و إشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن الوظيفي و الأمن من حوادث العمل، و سيأتي التفصيل في هذا العنصر في المبحث الموالي.

### 5.1 أهمية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:

المكاسب التي تجنيها منظمات الأعمال من برامج المسؤولية الاجتماعية هي ذاتها تعتبر الحجج المؤيدة للممارسة المسؤولية الاجتماعية و تتمثل فيما يلي[10]:

- تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين و تطوير صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين و ذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، و ما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا.
- القوانين و التشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع، و لكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانونا اجتماعيا.
- إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية و مساعدة المجتمع في معالجة و حل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.
- الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك المنظمات لتعمل في المجتمع لتتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم و يصعب علاجها.

### 6.1 استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

يتمحور الأداء الاجتماعي للمنظمة حول أربعة مواقف أو استراتيجيات تتمثل فيما يلي[11]:

- **إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني:** و تعرض هذه الإستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح و العوائد الأخرى.
- **الإستراتيجية الدفاعية:** و تعني القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، و هو لحماية المنظمة من الانتقادات و بالحد الأدنى، و يقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة و ضغوط الناشطين في مجال البيئة.
- **إستراتيجية التكيف:** تخطو المنظمة في هذه الإستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية و القانونية

pdfelement

Retirer le filigrane maintenant

إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف و القيم و توقعات المجتمع.

- **إستراتيجية المبادرة التطوعية:** تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية و ذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة، تتميز هذه الإستراتيجية بان الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع و مصلحته.

**2. مظاهر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال:**

يعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه و تطويرها و تطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المنظمة و العاملين فيها، و من أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية ما يلي[12]:

- توفر المنظمة الخدمات للعاملين كالنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية.
- العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المنظمة لمشاركة العاملين في أرباح المنظمة.
- منح مكافآت وحوافز الأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين.
- من مسؤولية المنظمة الصناعية الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية.
- تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل.
- إعداد وتنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.
- اعتماد برامج أو سياسة معينة لإيجاد فرص لانجاز أعمال صغيرة للأفراد العاملين.
- الحفاظ على الأفراد العاملين ومنع تسربهم لتقليل البطالة والحد من مشكلات الغيابات ودوران العمل وحوادث العمل .
- إعداد سياسة تمنع الأفراد العاملين من تسريبهم للمعلومات المهمة أو السرية الخاصة بأعمال المنظمة خاصة الأفراد العاملين في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح التعاون والدافع والحافز بينهم.
- اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار.
- إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهمتهم في المجتمع.

pdfelement

Retirer le filigrane maintenant

- إتاحة الفرص المتساوية للأفراد العاملين بشأن تعيين والمعوقين وتدريبهم ومنحهم فرص التقدم في المنظمة.
- محاولة المنظمة لوضع إجراءات معينة للحد من استخدام الأفراد العاملين لموارد المنظمة المختلفة واستخداماتها لأغراض شخصية .
- اعتماد برنامج أو أنموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحيز والمحاباة...
- التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.
- متابعة الأفراد العاملين فيما يتعلق بكل ممارسات حول عقد اتفاقيات غير مشروعة أو غير واضحة بالنسبة للمنظمة.
- المحافظة على حقوق الأفراد العاملين في المنظمة بعدهم جزء من المجتمع.
- متابعة كل ما يتعلق بالممارسات المالية الغير مشروعة التي تتم من قبل الأفراد العاملين.
- الالتزام بانجاز وتكامل الأعمال في المنظمة خاصة فيما يتعلق باستخدام الأفراد كبار السن والنساء و الأطفال ومحاولة عدم تركهم للعمل .

و بشكل مفصل، فإن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية تظهر على مستوى كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث :

**1.الاستقطاب:**

و تأخذ المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط عدة مظاهر من أهمها:

- تأمين حقوق المتقدمين المرشحين للوظيفة من حيث: الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة في الاختيار في إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوى و الواسطة و استغلال النفوذ) ، قبول الشكاوي و الطعن التحقيق فيها.
- مسابقات التوظيف يجب أن تتم على أسس علمية و موضوعية، و ليس بشكل عشوائي، و يجب أن توافق طبيعة العمل الذي يمتحن فيه المترشح.
- عدم إهمال كل طلبات التوظيف التي تصل إلى المنظمة سواء تم ذلك بالتسليم المباشر أو عن طريق البريد العادي أو البريد الالكتروني.
- عدم سحب الموظفين بشكل عمدي من المنافسين الآخرين بطرق غير قانونية و غير أخلاقية.
- استناد عملية الاستقطاب إلى تحديد دقيق و موضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية.

pdfelement

Retirer le filigrane maintenant

- الموازنة بين الاستقطاب الداخلي و الخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص الترفيع لعمال المنظمة.
- عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.

**2. المسار الوظيفي:**

- مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها قانونيا و احترامها وعدم خرقها.
- صيانة الحقوق المادية للعامل (الأجور و المرتبات) و ذلك في إطار عقد مسبق بين الطرفين متفق عليه من كليهما.
- تحقيق المساواة و العدالة بين العاملين من حيث الأجور و المكافآت و فرص التدريب و التكوين و الترفيع.
- مراعاة حق الموظف الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته، و مساعدته في الاندماج المهني في الشركة، تعريفه باللوائح القانونية و التنظيمية الداخلية للشركة.
- الحق في توفير مناخ عمل ملائم، و توفير الأمن الصناعي في المنظمة بغية التخفيف من حوادث العمل.
- تمكين العاملين المشاركة في القرارات الإدارية الهامة التي تتعلق بالمنظمة، و المساهمة في حل مشكلاتها.
- حق العمل النقابي، حيث يجب أن تمنح المنظمة ترخيصا يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها.
- عدم استبعاد أي عامل من حقوقه في التدريب و التكوين من أجل تحسين أدائه و مهاراته.
- حق العامل في الاتصال بشكل مباشر مع الإدارات الأعلى من مستواه التنظيمي.

**3.تقييم الأداء:**

- الموضوعية و النزاهة في تقييم أداء العاملين، و استعمال معايير تقييم دقيقة.
- يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري و القانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، و في حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.
- عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحص العامل على قدر كاف من التقدير و الاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المنظمة.
- لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، و سيصبح الأمر أكثر استفزازا لهم.

**4.برامج تحسين الحياة المهنية:**

pdfelement

Retirer le filigrane maintenant

برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية و النمو و التقدم و الازدهار للعاملين، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات مسؤولياتها الاجتماعية و الأخلاقية تجاه المجتمع، من هذه البرامج ما يلي[13]:

- جعل مكان العمل جذابا و إعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي و الجسدي و الإرهاق من خلال التركيز على البرامج.
- التقليل من الرتابة و الروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشما أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار و يشمل ذلك إثراء العمل و اغنائه.
- إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة و تعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا و مريحا.
- أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية و أمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل و البيئة العامة و التركيز على متطلبات و معايير السلامة المهنية و الالتزام بالتشريعات الخاصة بها و النظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.
- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة و المتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:

  - الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح و الإشادة بالعاملين.
  - يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة و تقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم.
  - تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة و يمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.
  - بطاقات المناسبات تشعر العاملين بالمنظمة بالأهمية و المشاركة بالأفراح و الشعور بالألفة و التواصل و العمل بروح الجماعة.
  - الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين.
  - الاحتفالات بالانجازات التي تحققها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر و تقدير للعاملين.
  - تشجيع روح المرح و إشاعة جو عمل هادئ وودي.

pdfelement

## ثالثا : الإطار التطبيقي للبحث:

Retirer le filigrane maintenant

سنتطرق خلال هذا الجانب التطبيقي إلى سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستوى إدارة الموارد البشرية في ثلاث شركات عربية من خلال الحالات الثلاث التالية.

**الحالة الأولى: شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (البحرين):**

في 3 نوفمبر 2011 فازت شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات بالجائزة العربية للمسئولية الاجتماعية عن فئة المؤسسات المتوسطة، وذلك في احتفال أقيم بهذه المناسبة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، و نظمته (Arabic CSR Network) ملتقى الجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسط حضور ضم حوالي 42 مؤسسة من 10 دول عربية[14].

1.**نبذة عن الشركة:**

تأسست شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات "جيبك"(GPIC) في 12/15/ 1979م كنواة للتعاون بين دول مجلس التعاون الخليجي، في مجال صناعة الأسمدة و البتروكيماويات مستفيدة بذلك من الغاز الطبيعي الذي تنتجه البحرين كمادة خام لهذه الصناعة، وقد جاء تأسيس الشركة لتكون مشروعا مشتركا مملوكا بالتساوي بين كل من حكومة مملكة البحرين والمملكة العربية السعودية ممثلة في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ودولة الكويت ممثلة في شركة صناعة الكيماويات البترولية[15].

2. **المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات:**

للشركة عدة سياسات و برامج تعنى بالاهتمام بالمورد البشري من أهمها[16]:

1.2 **مفهوم الفريق الواحد:**

- تنتهج شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات نمطا إداريا حديثا محوره الرئيسي العنصر البشري، حيث يتم إشراك العاملين في مناقشة الرؤية والأهداف والسياسات و الاتفاق عليها معهم، و من ثم نشرها علنا.
- تقوم الإدارة بنشر البيانات والإحصائيات التي تعكس مسيرة الشركة دوريا على اللوحات الإعلانية أو الكترونيا لتعريف الموظفين بمستويات الأداء.
- يتم تأصيل ودعم مبدأ روح الفريق الواحد بصورة يومية في جميع أرجاء الشركة وذلك من خلال الاجتماعات التنسيقية والأنشطة الاجتماعية والفعاليات الخاصة داخل مجمع الشركة وخارجه.
- تشكيل عدد من اللجان كلجنة السلامة والصحة والبيئة ولجنة التدريب والتطوير ولجنة تعزيز الإنتاجية ولجنة القضايا الشخصية وغيرها الكثير حيث تعمل جميع هذه اللجان على نحو مستمر مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الموضوعة.

**2.2 التدريب والتطوير:**

Retirer le filigrane maintenant

- تعطي الشركة أهمية كبيرة لتدريب وتطوير موظفيها، وقد استثمرت من أجل ذلك مبالغ كبيرة في مجال البحرنة وبرامج تطوير الموظفين، إذ تزيد نسبة البحرينيين في الشركة حاليا على 82% علما بأن هذه النسبة في تزايد مستمر سنويا.
- ينظم مركز التدريب والتطوير عددا كبيرا من دورات التنمية في كل عام لضمان وجود قوة عاملة مثقفة قادرة على التعامل مع المتطلبات التقنية العالية لصناعة البتروكيماويات العالمية.
- يتم التدريب الداخلي بالتعاون مع مؤسسات محلية ودولية، جنبا إلى جنب مع قيام الشركة برعاية تعليم موظفيها في عدد من الجامعات المحلية والأجنبية.
- تؤمن الشركة وتلتزم بتوفير فرص عمل متساوية للرجال والنساء على حد سواء، ويظهر تأثير ذلك بوضوح في الزيادة السنوية المضطردة لأعداد النساء العاملات بالشركة.
- يحتوي مركز "جيبك" للتدريب والتطوير على قاعة للمحاضرات ومكتبة مركزية ونماذج مصغرة للمصانع وأجهزة محاكاة للتدريب ومركز سمعي وبصري وصفوف دراسية، بالإضافة إلى مركز للتعلم الإلكتروني الذي يعتبر الأول من نوعه في منطقة الخليج العربي بأسرها.
- في عام 2008م حصلت "جيبك" على جائزة المركز الأول للشركات المتميزة في تدريب وتنمية الموارد البشرية، والتي تمنحها وزارة العمل بمملكة البحرين، كما نالت الشركة في عام 2009م جائزة أفضل شركة في استخدام حلول التعليم الإلكتروني في الشرق الأوسط.

### 3.2 الصحة والسلامة:

- تبنت الشركة سياسة صارمة لإدارة المخاطر أسفرت عن تحقيق أكثر من 8 ملايين ساعة عمل دون وقوع أية حوادث مضيعة للوقت، وبذلك تتمتع الشركة بسجل ناصع في إنجازات السلامة يعد مميزا بجميع المقاييس .
- فازت الشركة بثمان جوائز ذهبية متتالية من الجمعية الملكية لمنع الحوادث (RoSPA) بالمملكة المتحدة، كما حصلت الشركة على الجائزة الدولية لقطاع صناعة البتروكيماويات من RoSPAفي عام 2001م.

وقد تم تتويج هذه الإنجازات بفوز الشركة بكأس السير جورج إيرل من (RoSPA) أيضاً في عام 2005م، والذي يمنح للشركة ذات الأداء الأكثر تميزاً على مستوى العالم في مجال السلامة والصحة المهنية، و في عام 2008م، فقد حصلت "جيبك" على جائزة روبرت كامبل للسلامة من مجلس السلامة الوطني، بالولايات المتحدة الأمريكية اعترافا بتقيد الشركة بأنظمة صارمة في مجال الصحة والسلامة المهنية، إلى جانب تطويرها المستمر لهذه الأنظمة، هذا بالإضافة إلى جوائز أخرى كثيرة و هامة.

- يتمتع مجمع "جيبك" الصناعي بوجود مركز صحي متطور ومجهز بأحدث المعدات الطبية، يديره طبيب متمرس ويساعده طاقم طبي من الممرضين المؤهلين، ويقدم المركز خدماته طيلة أيام

Retirer le filigrane maintenant

الأسبوع وعلى مدار الساعة، بما في ذلك خدمات الرعاية الصحية الأولية، والإسعافات الأولية وإجراء الفحوص الدورية لجميع الموظفين .

- تم تدريب أعداد كبيرة من موظفي الشركة وتأهيلهم في الإسعافات الأولية لمساعدة المركز الصحي عند الحاجة، و ينظم المركز الصحي بالتنسيق مع نقابة العمال حملات منتظمة للتبرع بالدم دعما لاحتياطيات بنك الدم التابع لوزارة الصحة .
- عينت إدارة الشركة لجنة للصحة تتولى القيام بعمليات تفتيش دورية لمطعم المجمع والنادي التابع لها من أجل ضمان المحافظة على أعلى مستويات النظافة، كما تنظم اللجنة سنويا عددا من المحاضرات المتعلقة بعدد من القضايا الصحية المختلفة.
- قامت الشركة بإشراك المنظمات في تجربتها بتحديث أنظمة التعليم والتدريب والسلامة والبيئة على المستوى الوطني، بما يساهم في المزيد من الدعم للاقتصاد الوطني، كما أن الشركة تتمتع بتمثيل جيد في الفرق واللجان الوطنية التي تتولى مراجعة وتطوير تشريعات السلامة والتدريب والتعليم والبيئة في البحرين.

**الحالة الثانية : شركة أبو ظبي للمطارات:**

حصدت شركة أبوظبي للمطارات منذ تأسيسها في عام 2006، العديد من الجوائز المرموقة من أرقى الهيئات الدولية والمحلية وذلك عن تميزها في المجال التشغيلي وكذلك في المجال التسويقي والتدريب ومبادرات المسؤولية الاجتماعية.

**1.نبذة عن الشركة:**

تأسست شركة أبوظبي للمطارات في عام 2006 بتفويض من المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي، بغرض إدارة وتشغيل مطار أبوظبي الدولي والإشراف على خطة توسعته، وقد توسعت محفظة أصول شركة أبوظبي للمطارات لتشمل مطار العين الدولي، مطار البطين للطيران الخاص، مطار جزيرة دلما ومطار جزيرة صير بني ياس السياحي، بالإضافة لمجموعة من الشركات ذات الأنشطة المتنوعة التي تعتبر أساسية لنمو صناعة الطيران في الإمارات العربية المتحدة[17].

**2.بعض برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه موظفيها[18]:**

- التوطين هو مبادرة تقودها حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، تستهدف من خلالها تنمية القوى العاملة الإماراتية عن طريق توظيف مواطني الدولة بطريقة مجدية وفعالة في كل من القطاعين العام والخاص، وتوظيف القوى العاملة المحلية يشكل موضوعا هاما بالنسبة للمجتمع، كونه يعمل على تشكيل الأساس الصحيح لتحقيق النمو المستدام في السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.
- أثمرت إستراتيجية التوطين الخاصة بها عن تحقيق نسبة توظيف للمواطنين الإماراتيين بلغت 26 بالمائة ضمن القوى العاملة التابعة لها في عام 2009، واستهدفت الشركة رفع نسبة توظيف المواطنين في الشركة إلى 30 بالمائة مع نهاية 2010.

Retirer le filigrane maintenant

➢ تستعد إدارة الموارد البشرية في الشركة لإطلاق "برنامج الجسر" الأول لتوظيف مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة، وهذا البرنامج واحد من المبادرات الرامية لتحقيق عملية توظيف واسعة النطاق لمواطني الدولة، يتم من خلالها ممارسة أدوار هامة في مجالات حيوية مثل خدمة العملاء والإطفاء، ويهدف البرنامج إلى تزويد الخريجين المواطنين بالمهارات اللازمة لبدء حياتهم المهنية في صناعة الطيران.

➢ تسعى الشركة لوضع أهداف للموظفين بشكل منتظم، كما تعتمد إجراءات تساعد على تقييم أداء الموظفين والحصول على آرائهم وتلقي أفكارهم باستمرار، وقد صممت هذه الأهداف والإجراءات لتعزيز إنجاز الأهداف الإستراتيجية للشركة، مع ضمان حق الموظفين في الحصول على الدعم والتطوير والتدريب.

➢ باشرت الشركة مبادرة هامة تركز على دعم الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة خلال عملية دمجهم في بيئة عمل الشركات، وكخطوة أساسية على طريق دعم رؤية وتطلعات رئيس مجلس الإدارة، أنشئت لجنة للعمل على تحقيق هذا المشروع المهم، ويتمثل دورها في الإشراف على عملية دمج المشروع في أعمال الشركة، ومراقبة إنجازه والإجراءات والأعمال المقررة له.

➢ وضعت شركة أبوظبي للمطارات كجزء من التزامها بتطوير الموظفين وتدريبهم والتفاعل معهم، برنامج تدريب شامل لضمان تلبية الاحتياجات التدريبية، وكافة الصيغ الخاصة بهذه الحلقات التدريبية جاهزة و موضوعة قيد التنفيذ لخدمة الخطط التنموية، وتستهدف الشركة خلق قوى عاملة متمكنة ولديها الحافز على الإنتاج والعمل بمستوى كفاءة عالية، كما تدرك الشركة أهمية تحفيز وتمكين موظفيها ليتمكنوا من إطلاق العنان لإمكاناتهم والإبداع في عملهم.

➢ خلال عام 2009، أشرف قسم التعليم والتطوير في الشركة على تقديم خدمات التدريب لـ 4015 موظف، وتم توفير التدريب لكل من الجهات المعنية الداخلية والخارجية، وكانت الدورات التدريبية مبنية على أساس تحليل الاحتياجات التدريبية، وتنوعت لتغطي مختلف المجالات بما في ذلك:إدارة الطيران والمطار، دراسات في الطيران، التنظيمات والامتثال لها.

➢ بالإضافة لذلك، قامت شركة أبوظبي للمطارات برعاية 100 طالب لحضور برنامج التدريب الصيفي لمدة 3 أشهر، وعلى مدار العام، تمكن 26 طالبا من مختلف الكليات والجامعات من العمل في شركة أبوظبي للمطارات والشركات التابعة لها.

➢ تشجيع موظفي شركة أبوظبي للمطارات على "تبني أفكار خضراء" صديقة للبيئة حيث شجعت كافة أفراد قواها العاملة التي يبلغ عددها 6000 موظف على أخذ مواقعهم الصحيحة على هذا الكوكب فيما يتعلق بصداقة البيئة وتبني الأفكار الخضراء، وتمثل هذا التوجه بتنظيم سلسلة من أيام التوعية البيئية في مكاتب الشركة والمطارات التابعة، تم ذلك في إطار الاحتفال باليوم العالمي للبيئة (5 يونيو)، وقد قام فريق المسؤولية الاجتماعية في شركة أبوظبي للمطارات بجولة في مكاتب

Retirer le filigrane maintenant

الموظفين لتقديم المشورة لهم حول الجهود والإجراءات الإضافية التي يمكنهم القيام بها سواء في أماكن عملهم أو منازلهم للمساعدة في الحفاظ على البيئة.

**الحالة الثالثة: شركة سوناطراك الجزائرية:**

**1.نبذة عن الشركة:**

تم إنشاء شركة سوناطراك سنة 1963، و هي أهم شركة محروقات في الجزائر و في أفريقيا، و هي تعمل في التنقيب و الإنتاج و النقل عن طريق الأنابيب و التحويل و تسويق المحروقات و مشتقاتها.

و تتوسع سوناطراك في نشاطات توليد الطاقة الكهربائية، الطاقات الجديدة و المتجددة، تحلية مياه البحر، البحث و التعدين، و تعمل سوناطراك في الجزائر و في عدة مناطق من العالم: في أفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) و في أوربا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى) و في أمريكا اللاتينية (البيرو) و في الولايات المتحدة الأمريكية.

و تم ترتيبها الأولى إفريقيا و الثانية عشر عالميا، و هي أيضا رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع GNL، ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع GPL، و خامس مصدر للغاز الطبيعي.

**2.إستراتيجية سوناطراك تجاه الموارد البشرية:**

1.2 **السياسة العامة:**

تعتبر شركة سوناطراك من أكثر الشركات الجزائرية التي تهتم بالمورد البشري و بتحسين كفاءته حيث شرعت مؤخرا في تحديث سياستها للموارد البشرية، و هي تتمحور حول وضع أهداف و مؤشرات أداء مناسبة، و القيام بمشاريع تنموية من أجل ضمان أقصى تخصص في الكفاءات.

تمنح هذه السياسة عبر نظامها الجديد مكافئة لمساهمات مستخدميها في تطويرها بضمان أجر عادل يعكس الاعتراف بالأداء الفردي و الجماعي، كما تشجع هذه السياسة الجديدة على اتخاذ المبادرة و تنشيط الممارسات المهنية وربط نظام تسيير الأداء ربطا مباشرا مع نظام التعويضات.

2.2 **التوظيف:**

تفضل سوناطراك توظيف الكفاءات الشابة من ذوي الشهادات بالحرص على تطوير علاقات وثيقة مع المدارس و الجامعات، بتسطير و إعلان فرص التطوير التي تمنحها لموظفيها المستقبليين.

3.2 **التكوين:**

تولي سوناطراك أولوية كبرى لتنمية و تكوين و تطوير الموارد البشرية،حيث أن حوالي 55% منهم معنيون بالتكوين سنة 2009، أي بزيادة تفوق 07% مقارنة بسنة 2008، فقد ارتفعت الميزانية المخصصة للتكوين التي تقارب 10 ملايين دولار بنسبة 20% مقارنة بالسنة الماضية.

و تتم وظيفة رفع المستوى و التخصص للمستخدمين عن طريق الثلاث وسائل للتكوين بسوناطراك: المعهد الجزائري للبترول (IAP)، مركز تطوير المؤسسة (CPE) ، و نفطوغاز.

Retirer le filigrane maintenant

- مركز تطوير المؤسسة (CPE) :يتركز دور هذا المركز على التدريب على التكنولوجيات و تقنيات التسيير، إدارة الأعمال، اللغات، تكوين المكونين، المالية و الشؤون القانونية، الإعلام الآلي و أنظمة الإعلام و الصحة و السلامة و البيئة.
- المعهد الجزائري للبترول (IAP) :يقع المعهد الجزائري للبترول (IAP) ببومرداس، و هو يوفر تكوينات عملية ذات مستوى دولي في مجالات الطاقة و المناجم تتعلق بنشاطات المنبع للمحروقات، نقل المحروقات، نشاطات المصب للمحروقات، الاقتصاد البترولي، إدارة الأعمال، الصحة و السلامة و البيئة، هندسة البيئة، المالية، الموارد البشرية، الاتصال في الشركة.
- معهد التكوين نفطوغاز (NAFTOGAZ) :يقع مركز التطوير و تطبيق التقنيات البترولية و الغازية (نفطوغاز) بحاسي مسعود، و تتمثل مهامه فيما يلي:
  - تكوين التقنيين السامين و أعوان التحكم العملياتي.
  - إعادة تأهيل و تحسين أداء إطارات الشركة.
  - المساعدة و الاستشارة و البحث التطبيقي.

### 4.2 الاهتمام بالتوظيف النسوي:

تهتم الشركة بالتوظيف النسوي، و قد ارتفعت نسبة النساء العاملات بسوناطراك، حيث قدر الارتفاع خلال السنوات الأربع الأخيرة بنسبة 36 بالمائة، كما يظهر هذا الاهتمام من خلال إنشاء مرصد التوظيف النسوي و هو هيئة تهتم بتحسين التوظيف النسوي ترتبط مهامه بالتوظيف و الحصول على التكوين وعلى مناصب المسؤولية و تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص عند تساوي الكفاءات.

### 5.2 حل مشكلة هجرة الإطارات:

قامت شركة سوناطراك بوضع إستراتيجية وطنية جديدة لمعالجة مشكل هجرة الإطارات والمهندسين إلى الشركات الأجنبية، وذلك عن طريق توفير كل المتطلبات الضرورية للعمل وتقديم كل التحفيزات التي من شأنها أن تحافظ على الموارد البشرية للمؤسسة.

### 6.2 إصدار مدونة سلوك لمجمع سوناطراك:

في سنة 2010 تم الإعلان عن إصدار مدونة سلوك لشركة سوناطراك، تم التذكير في هذه الوثيقة الجديدة بأن مجمع سوناطراك يرتكز "على محورين تكميليين لقيمه" من أجل تطوره و هما "القيم الجوهرية و مبادئ المؤسسة"، تتعلق القيم الجوهرية بالالتزام لمصلحة البلاد و روح المؤسسة و الأخلاقيات و المهنية و الثقة و روح الجماعة و الحكامة المثالية و البحث عن الجودة و التكافؤ، وتنص قيم المؤسسة على التكوين و تحسين كفاءات المستخدمين و السهر و التحكم في التكنولوجيا و تحسين و نوعية المحيط الاجتماعي وإرضاء الزبائن و التحلي بحس التسويق و احترام الشركاء و نقل المهارات نحو المؤسسات الجزائرية الأخرى و احترام البيئة و كذا مسعى تنمية مستدامة، كما تم تزويد

Retirer le filigrane maintenant

مجمع سوناطراك بلجنة أخلاقيات مهمتها السهر على تعزيز الممارسات الأخلاقية على مستوى الشركة و احترام أحكام مدونة السلوك[19].

و من أهم البنود الواردة في هذه المدونة[20]:

- اعتبار الرشوة عملا خطيرا يعاقب عليه القانون وتترتب عنه متابعات قضائية وإنهاء علاقة العمل مع المؤسسة.
- إنجاز أي مهام أو أهداف لا يمكن أن يكون بإتباع طرق غير شرعية وغير أخلاقية من طرف الموظفين والشركاء أومن زبائن سوناطراك.
- جاء في المدونة أنه يمنع منعا باتا على الموظفين تلقي أي عمولات أو هدايا من أشخاص أو هيئات مقابل منح مزايا معينة، مادية أو غيرها.
- ضرورة التبليغ بأي محاولة لرشوة الموظفين إلى لجنة أخلاقيات المؤسسة، وفي حالة ثبوت الرشوة على أي موظف، فإن هذا الأخير قد يتعرض إلى عقوبة الفصل من العمل، فيما يحرم الطرف الراشي من إقامة علاقات تجارية مع المؤسسة مع إمكانية المتابعة القضائية.

توضح المدونة أنه لا يسمح لموظفي سوناطراك بمنح أو تلقي إلا الهدايا الرمزية التي لا تمثل قيمة تجارية كبيرة، كما لا يسمح بدعوات المجاملة لغذاء عمل أو غير ذلك إلا في حدود الأخلاق، ويتعين على أي موظف أن يرفض أي هدية أو دعوة مجاملة خارجة عن الضوابط الأخلاقية، وذلك في عمليات المناقصة أو خلال المفاوضات التجارية، وعندما لا تسمح له الظروف بذلك يتعين عليه أن يسارع لإخطار مسئوليه، أو اللجنة المسئولة عن الصفقات في المؤسسة.

- يمنع منعا باتا التكفل بالنفقات من طرف الزبائن أو هيئات أجنبية لأي موظف إلا إذا كان في إطار التزامات واضحة داخل العقود أو مرخصا من الجهات المسئولة.

و في ختام هذا الجانب التطبيقي، نلاحظ أن هذه الشركات الثلاث تهتم بالموارد البشرية بشكل كبير، و تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية كاملة أمام موظفيها، و لا شك أن هذا ينعكس من خلال نجاح هذه الشركات و تفوقها و تميزها في أدائها الشامل ككل.

## رابعا الخاتمة( نتائج البحث و توصياته):

في ختام هذه الدراسة التي تعرضت لموضوع سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية استخلصنا ***النتائج*** التالية:

Retirer le filigrane maintenant

- المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم يؤكد على أهمية أن تعلب المنظمة دورا تجاه كل الأطراف المتعاملة معها، فالمنظمة ليست وحدة آلية و لا آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم، و إنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر و تتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة.
- تشكل الموارد البشرية طرفا مستفيدة من الأطراف الذين يجب أن تتوجه المنظمة إليهم ببرامج للمسؤولية الاجتماعية، و لهذا الطرف دور بالغ الأهمية سواء من حيث دوره في تحسين الأداء المالي و حتى الأداء الاجتماعي للمنظمة.
- سياسات المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستوى إدارة الموارد البشرية هي شكل من أشكال الاستثمار في المورد البشري، و بالتالي فهي ميزة تنافسية لصالح المنظمة.
- هناك العديد من السياسات و البرامج التي يمكن أن تتوجه بها منظمات الأعمال لممارسة المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية فهي قد تشمل : التكوين و التدريب، تحسين ظروف العمل، برامج تحسين نوعية الحياة، البرامج التوعوية و الثقافية و الرياضية، برامج التحسيس بأهمية الاشتراك في النشاطات الخيرية و التطوعية، و أنشطة حماية البيئية، إصدار مدونات السلوك و أخلاقيات الأعمال، احترام قوانين العمل، الحفاظ على الحقوق المادية و الأدبية للموارد البشرية، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و استشارتهم في كل ما يتعلق بالمنظمة، تنويع الوسائل التحفيزية و المكافآت، العدل بين الجنسين في العمل، احترام حقوق المرأة في الوسط المهني و تشجيعها، تنظيم حفلات في مناسبات متنوعة للاحتفال و تكريم العاملين.
- تختلف سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية من منظمة أعمال لأخرى، فنجد أن هذه السياسات موجودة بكثرة و أكثر تميزا في المنظمات الكبيرة، في حين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يقتصر الأحر على الالتزام بالمسؤولية القانونية تجاه العاملين في المنظمات.
- و ترتبط أيضا الميزانية المخصصة لهذه البرامج بالأداء المالي للشركات، حيث أن البرامج المخصصة لتنمية و تطوير الموارد البشرية تحتاج إلى قدرات مالية كبيرة قد لا تتوفر لدى كل منظمات الأعمال.
- أغلب البرامج الموجهة للموارد البشرية في إطار الالتزام المسئول للمنظمة تندرج ضمن السياسات المتعلقة بالتدريب و التطوير، و لعل ما يبرر هذا التوجه، هو أن برامج التدريب و التكوين و التطوير تعتبر بمثابة استثمار بشري يعود نفعه على هذه المنظمات.

و في الأخير نعرض بعض ***<u>التوصيات</u>*** المتعلقة بموضوع الدراسة:

- من المهم أن تلتزم منظمات الأعمال بكل مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة عموما و تجاه مواردها البشرية بشكل خاص، لأن هذا الالتزام يعتبر بمثابة استثمار في المورد البشري.

pdfelement

Retirer le filigrane maintenant

- يجب على منظمات الأعمال أن تنوع من البرامج المرتبة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه ماردها البشرية، و تحاول تطويرها بشكل دائم و الإبداع فيها للوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي و بالتالي التحسين من أداء المنظمة ككل.
- من المهم أن ترتبط سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بالسياسة العامة التي تنتهجها المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمة ككل، هذا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، و لا يجب أن تكون هذه البرامج إن وجدت مجرد نشاطات هامشية لا تتميز بالانتظام و التطوير.
- التركيز على التحفيز المادي غير كافي، بل يجب تبني برامج ذات طبيعة اجتماعية و أخلاقية ترتكز على التحفيز المعنوي للعامل و تكافئ كل مجتهد وفق نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- يجب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في المنظمة، محاربة كل السلوكيات غير القانونية و غير الأخلاقية، من الأفضل إصدار مدونة سلوك في المنظمة لتوضيح منهج العمل و السلوك فيها.
- أهمية الإطلاع على تجارب الشركات الرائدة في مجال الالتزام المسئول تجاه الموارد البشرية و التعرف على برامجها من أجل الاستفادة منها.
- يجب إبقاء قنوات الحوار و التواصل مفتوحة بين الإدارة و الموارد البشرية، فمن الأفضل أن يحدد العاملون ما يرغبون في تواجده من سياسات اجتماعية و أخلاقية بناء على رغبتهم.

pdfelement

**الهوامش:**

Retirer le filigrane maintenant

[1] فؤاد محمد حسين الحمدي، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك"، رسالة دكتوراه في تخصص فلسفة في إدارة الأعمال-جامعة بغداد، غير منشورة، العراق، 2003، ص: 40.

[2] محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص:22.

[3] فاتح عبد القادر الحوري و ممدوح الزيادات و هايل عبابنة، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية:"دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الاردن،27 – 29 أفريل 2009.،ص:5.

[4] ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص:27.

[5] حسين الاسرج،المسؤولية الاجتماعية للشركات،مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد90، فبراير 2010، ص:4.

[6] المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،التنمية المستدامة و الإدارة المجتمعية(الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية و المحليات و القطاع الخاص و المجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية المنامة –البحرين،بدون رقم طبعة، بدون سنة طبع، ، ص-ص: 37-38.

[7] نجم عبود نجم، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات)،بدون رقم الطبعة، 2006، ص-ص: 127-128.

[8] قتيبة صبحي أحمد الخيرو، علاقة إدارة المخاطر بأصحاب المصلحة في المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أصحاب المصلحة في فندق فلسطين مريديان، بحث مقدم إلى قسم إدارة الأعمال،كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد. بدون ذكر السنة ، ص-ص:11-12

[9] فاتح عبد القادر الحوري و ممدوح الزيادات و هايل عبابنة، مرجع سابق، ص:7.

[10] ثامر البكري، مرجع سابق، ص-ص:52-53.

[11] طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري ، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر , عمان الطبعة الثانية، 2008 ، ص-ص: 96-97.

[12] ليث سعد الله حسين و ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و انعكاسها على أخلاقيات العمل(دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل)، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27 – 29 نيسان 2009، ص-ص:12-13

[13] طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات و المجتمع)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.، ص-ص: 269-270.

[14] الموقع الالكتروني لوكالة أنباء البحرين، البتروكيماويات تفوز بالجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، (تاريخ الزيارة: 2011/11/09)، http://www.bna.bh/portal/news/479313.

[15] الموقع الالكتروني لشركة جيبك، نبذة عن الشركة، (تاريخ الزيارة: 2011/11/10)، http://www.gpic.com/arabic/default.asp?action=category&id=7

[16] نفس المرجع السابق.

[17] الموقع الالكتروني لشركة أبوظبي للمطارات، تاريخنا، (تاريخ الإطلاع: 2011/11/8)، http://www.adac.ae/arabic/adac/about/our-history.aspx.

[18] الموقع الالكتروني لشركة أبوظبي للمطارات، إعداد التقارير عن المسؤولية الاجتماعية، (2011/11/10)، http://www.adac.ae/arabic/corporate/responsibility/corporate-responsibility-reporting.aspx

[19] موقع جزايرس، مجمع سوناطراك ينشر مدونة سلوكه، (2011/10/20)، http://www.djazairess.com/aps/95987

[20] موقع جزايرس، سوناطراك تصدر مدونة سلوك لمكافحة الرشوة بين موظفيها، (2011/11/1)، http://www.djazairess.com/annasr/7948