

سياسة التوظيف في مؤسسة "نفتال" بين متطلبات التسيير العقلاني والواجب الاجتماعي لمؤسسة عمومية اتجاه المجتمع

Employment policy in the "Naftal" institution between the requirements of rational management and the social duty of a public institution towards society

د. بليريك محمد¹ أحباب فضيلة²

د. بليريك محمد، أستاذ محاضر أ، جامعة التكوين المتواصل، mbelbrik@yahoo.f

أحباب فضيلة، إطار بمؤسسة نفتال، fadela.ahbab@naftal.dzr

تاريخ الاستقبال: 2021/06/1 تاريخ القبول: 2021/07/05 تاريخ النشر: 2021/09/27

ملخص

ملخص: تسعى جميع المؤسسات، سواء كانت اقتصادية أو إدارية، خاصة أو عامة الحفاظ على مكانتها في وسط محيط متقلب وغير مستقر، يحمل في طياته تحديات خطيرة قد تؤدي إلى زعزعة استقراره، بل قد تهدد استمراره أصلاً. ولتفادي ذلك تسعى هذه المؤسسات إلى تسيير جميع مصالحها وأقسامها بطريقة عقلانية ورشيده، ولا يتسنى لها ذلك إلا بوجود موارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية. وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسات إلى اقتناء الكفاءات من سوق العمل وفق معايير تسمح لها بالاختيار أحسن عمالة متواجدة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة، ولا يتسنى لها ذلك إلا باتباع إجراءات علمية مدروسة خاصة بعملية التوظيف حتى تتجح العملية برمتها. غير أن المؤسسة عموماً، والمؤسسة العمومية على الخصوص، ومؤسسة نفتال على أخص الخصوص، بالإضافة إلى كونها تسعى إلى الحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية عبر جملة من آليات التسيير الحديثة، بما فيها توظيف الكفاءات كل حسب اختصاصه، إلا أن لها مسؤولية اتجاه المجتمع، والتي تسمى عند أهل الاختصاص بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع. وهذا ما سنسعى لإبرازه في هذه الورقة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، المؤسسة العمومية، المسؤولية الاجتماعية.

Abstract:

All institutions, whether economic or administrative, private or public, seek to maintain their place in a volatile and unstable environment, which carries serious challenges that could destabilize and even threaten its continuation. To avoid this, these institutions seek to manage all their interests and divisions in rational manner, and can only do so with the presence of highly qualified human resources. On this basis, the institutions seek to acquire the competencies from the labor market according to criteria that allow them to select the best labor available in the labor market at the lowest possible cost, and can only do so by following scientific procedures for the recruitment process until the whole process succeeds. However, the institution in general, the public institution in particular, and the **Naftal** Foundation in particular, in addition to seeking to maintain its position in the national market through a number of modern management mechanisms, including the recruitment of competencies, each within its competence, but it has a responsibility towards the community, and responsibility towards the community. This is what we will seek to highlight in this paper.

Keywords: Competencies, Public Institution, Social Responsibility.

المرسى:

مقدمة:

منذ أن توجهت الجزائر إلى اقتصاد السوق في مطلع التسعينات من القرن الماضي، والذي يتضمن انسحاب الدولة من ممارسة دورها الاجتماعي تدريجيا، أصبح من الضروري إيجاد آليات جديدة لإشراك جميع المتعاملين الاقتصاديين في دفع عجلة التنمية. فالدولة لم تعد باستطاعتها تلبية الاحتياجات التنموية المتنوعة، بل تحتاج إلى كل فئات المجتمع، وعلى الخصوص المؤسسات ذات الحجم الكبير، التي تتوفر على موارد مالية وبشرية مهمة مثل مؤسسة نפטال، وهذا سعيها منها لتحقيق التكامل المرجو بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فالمسؤولية الاجتماعية للشركات عموما وشركة نפטال على وجه الخصوص، تتمثل في الالتزام بالممارسات الأخلاقية والعادلة والشفافة، سواء في تعاملها مع موظفيها بالدرجة الأولى أو المجتمع والبيئة. فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني مجرد منح الهبات أو المساعدات المادية للجمعيات الخيرية والرياضية والعلمية فقط، إنما يتعدى ذلك للإسهام بشكل عملي وفعال في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، التي تضع خطوطها العريضة السلطات العليا للبلاد. وتتمثل هذه الإسهامات، تخفيض البطالة من جهة، و محاربة الفقر أو تخفيضه من جهة أخرى، زيادة على تحسين الظروف الصحية والتعليمية وتشجيع الأنشطة الثقافية والرياضية، ضف إلى ذلك المحافظة على البيئة حتى تتمكن الأجيال القادمة أن تعيش في ظروف تساعد على المضي قدما نحو التقدم والرفق.

وعلى هذا الأساس أصبحت الشركات العالمية في الدول المتقدمة تولي أهمية قصوى لهذا الأمر، وذلك سعيها منها للمحافظة على سمعتها في مجال التعامل مع المجتمع التي تعمل فيه، دون فقدان سيطرتها على مقتضيات السوق، فهي بذلك تصطاد عصفرين بحجر واحد، فمن ناحية تلبي احتياجاتها، وتسعى لتحقيق اهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل والمتوسط والقريب، محافظة على البيئة، ومن جهة أخرى تساهم حسب استطاعتها في تلبية الحاجات الاجتماعية للمجتمع، باهتمامها بالجانب الاجتماعي والاستجابة لمتطلباته، وهذا كله يندرج ضمن التنمية المستدامة. وعليه، نسعى في هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماذا نقصد بالمسؤولية الاجتماعية ؟
- ما هي سياسة التوظيف التي تتبناها مؤسسة نפטال لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية؟
- ما مدى مساهمة مؤسسة نפטال في المسؤولية الاجتماعية في الجزائر؟

أولاً- سياسة التوظيف: تعتبر سياسة التوظيف بيان كتابي توضح فيه المؤسسة كيفية التوظيف، كما أنها تحدد ممارسات التوظيف المفضلة للشركة، إضافة على تعزيز الانسجام في عملية وإجراءات توظيف الموظفين. وحتى تكون إجراءات صياغة بيان التوظيف سليمة، علينا الإجابة على الأسئلة التالية¹:

- الفلسفة. ما هي فلسفة التوظيف للشركة؟ مثل مبدأ : تكافؤ الفرص
 - إجراءات. ما هي إجراءات التوظيف الخاصة بالشركة؟ حتى ولو كانت إجراءات التوظيف معروفة لدى جميع الشركات، إلا أنه يجب صياغة الإجراءات وفق خصوصية الشركة المعنية.
 - المعايير. ما هي المعايير الخاصة بالشركة لعملية التوظيف؟ مثلاً : الشباب، ذوي الشهادات العليا، أو الخبرة الميدانية، أو الاثنين معا
- يبقى أن هناك عوامل تؤثر على عملية التوظيف، وتتمثل في²:

- أ- **الإستراتيجية التنظيمية:** فالمنظمة التي تبني استراتيجيتها على تخفيض الكلفة وتقليلها إلى الحد الأدنى، تسعى إلى جلب الموارد البشرية من داخل المنظمة، أما إذا كانت المنظمة تتبنى إستراتيجية النوعية والجودة في عملية الإنتاجية، فهي تنتهج سياسة إستقطاب الموارد البشرية الكفوءة من الخارج.
- ب- **الخصائص البيئية:** تتمثل البيئية التنظيمية للمنظمة بكافة المتغيرات المحيطة بها سواء ضمن ما يسمى بالبيئة العامة (General Environment) المتمثلة بالمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وغيرها، أو البيئة الخاصة التي تسمى بيئة المهمة (Task Environment) والتي تمثل الأطراف المتعاملة مع المنظمة مباشرة مثل العاملين والمالكين والزبائن والمنافسين والمجهزين والممولين... إلخ³. وإذا كان إستقرار نسبي للبيئة تلجأ المنظمة عموماً إلى التوظيف الداخلي، أما في حالة عدم الإستقرار البيئي فإنه لابد من الحصول على الموارد البشرية من الخارج.
- ج- **خصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة:** حيث تسعى المنظمة دائماً إلى الحصول على الموارد البشرية من الخارج ف للوظائف العليا Higher Jobs أي الوظائف التي تتطلب مؤهلات ومهارات عالية. أما الوظائف الروتينية فتلجأ المنظمة غالباً إلى الترقية أو التنقلات أو المناوبة الوظيفية.

¹ NIKOLETTA BIKA .How to write a recruitment policy. Senior Content Writer. <https://resources.workable.com/tutorial/recruitment-policy>

² Bernard, Martory et Daniel Corzet. Gestion des Ressources Humaines : Pilotage Social et Performances. 5^e édition, Paris : Dunod, 2002

³ نجم عبد الله، العزاوي وعباس حسين، جواد. الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010،

إجراءات و مراحل التوظيف⁴ :

1- مرحلة تحديد منصب العمل الذي أصبح شاغرا، أو تم إنشاؤه من قبل الشركة. في هذه المرحلة الحاسمة تقوم مصالح الموارد البشرية بدراسة الحالة، والتحقق من القيام بإجراءات التوظيف من عدمه.

2- مرحلة تحديد مواصفات شاغل المنصب، حيث تقوم مصالح الموارد البشرية للمؤسسة بدراسة شروط ومعايير الإلتحاق بالمنصب، أي ما هي المواصفات التي يجب أن تتوفر في المترشح للمنصب المعني، ونجد هذه المعلومات عموما في بطاقة المناصب، أو تحليل الوظائف.

3- تحديد مصادر للمرشحين. هنا تأتي المفاضلة من طرف المؤسسة بين المصادر الداخلية، وبالتالي التوجه نحو التوظيف الداخلي أي الترقيّة، أو الاعتماد على المصادر الخارجية، أي التوظيف الخارجي والتوجه إلى سوق العمل. مع العلم أن لكل من المصدرين مساوئ ومحاسن.

4- الشروع في عملية الاستقطاب والحصول على المترشحين، ويكون ذلك بالإعلانات وتوصيات عمال المؤسسة، وكذلك المعاهد المتخصصة والجامعات إلى غير ذلك من الوسائل التي تسمح للشركة بالحصول على مترشحين للمسابقة في عملية التوظيف.

5- انتقاء المترشحين، بعد عملية جمع المعلومات والمصادر بخصوص المترشحين، تأتي مرحلة في غاية الأهمية، وتتمثل في انتقاء المترشحين الذي اجتازوا المسابقات والمقابلات بنجاح.

6- إصدار قرارات التوظيف للمترشحين الناجحين للالتحاق بمناصب عملهم.

7- إدماج الموظفين الجدد في مناصب عملهم بطريقة سليمة.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية للشركات:

المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility CSR) هي عملية إدماج الاهتمامات البيئية والاجتماعية ضمن نشاطات المؤسسة. وتتمحور فكرة هذه البرامج في أن الشركات بصفة عامة بإمكانها لعب دورا هاما في جعل العالم أحسن مما هو عليه، وهي في نفس الوقت تحاول الحد من الآثار السلبية للشركات في العالم⁵.

⁴ Jacques, Aubert. ; Patrick, Gilbert and Frédériques Pigeire. **Management des Compétences : Réalisation, Concepts, Analyses**. Paris : Dunod, 2002

⁵ BRIAN EDMONDSON. What Is Corporate Social Responsibility (CSR)? Make money and do good at the same time. October 07, 2019. <https://www.thebalance.com/corporate-social-responsibility-csr-4772443>. Consulté le 23 Novembre 2019.

أما (Kheith Davis) فيرى أن المسؤولية الاجتماعية هي تلك القرارات والإجراءات التي تتخذها الشركات، لتتجاوز ولو جزئيا المصالح الاقتصادية أو التقنية المباشرة للشركة⁶.

نبذة تاريخية عن المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية للشركات في صيغتها الحديثة (CSR) هو نتاج فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وكان الدافع الرئيسي وراء بروزها هو التغيرات في الوعي الاجتماعي والذي بلغ ذروته في الستينات من القرن الماضي 1960، وخاصة بظهور الحقوق المدنية وحركات المرأة و حقوق المستهلك وحماية البيئة.

في عام 1971، استخدمت لجنة التنمية الاقتصادية مقاربة "الدوائر الثلاث متحدة المركز" لتقديم المسؤولية الاجتماعية للشركات⁷. تضمنت الدائرة الداخلية نمو الوظائف الاقتصادية الأساسية والمنتجات والوظائف. تقترح الدائرة الوسيطة أن تمارس الوظائف الاقتصادية بوعي حساس بتغيير القيم والأولويات الاجتماعية⁸.

أما الدائرة الخارجية، فقد حددت المسؤوليات الناشئة والتي لم تتبلور بعد، والتي يجب على المؤسسات أن تتحملها للمشاركة بفعالية أكبر في تحسين البيئة الاجتماعية. تم تحويل الاهتمام من المسؤولية الاجتماعية إلى الاستجابة الاجتماعية من قبل العديد من الكتاب والمهتمين بالموضوع. وكان دافعهم الأساسي في ذلك، هي أن المسؤولية ركزت بشكل حصري على مفهوم الالتزام والدوافع التجارية فقط، وقد تم تجاهل الأداء في هذا الصدد. فحركة التفاعل الاجتماعي، أكد على عمل الشركات وتفاعلها، والتنفيذ العملي للدور الاجتماعي للشركات. وقد كان بالفعل إعادة توجيه ضرورية⁹.

ومع ذلك، تبقى المسألة تتعلق بالتوفيق بين التوجه الاقتصادي للشركة وتوجهها الاجتماعي. وفي هذا الإطار تم اتخاذ خطوة في هذا الاتجاه عندما تم وضع تعريف شاملا للمسؤولية الاجتماعية للشركات. تضمن هذا الرأي الجديد، مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات مكونة من أربعة أجزاء، كون أن الشركة لا تتحمل فقط التزامات اقتصادية وقانونية، ولكن مسؤوليات أخلاقية وخيرية¹⁰، وكذلك (كارول 1979). كانت النقطة هنا هي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات، لكي يتم قبولها بصيغتها الشرعية، يجب أن تفي

⁶Carroll, A.B. (199). Corporate Social Responsibility ; Evolution of a definition Construct. *Busines and Asociety*, 38, 268-95.

⁷ Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations* (New York: CED, 1971).

⁸ Carroll, Archie B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons*, July-August 1991.

⁹ S.P. Sethi, "Dimensions of Corporate Social Responsibility," *California Management Review*, 17,3 (1975): 58-64.

¹⁰ A.B. Carroll, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social .Performance,' *Academy of Management Review*, 4, 4 (1979): 497-505.

بجميع التزاماتها اتجاه المجتمع، بما فيها الأساسية ونقصد بالالتزامات الاقتصادية. بناءً على هذا المنظور المكون من أربعة أجزاء، تم بلورة هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

مع بداية التسعينات من القرن الماضي، برز مصطلح جديد وهو الأداء الاجتماعي للشركات Corporate Social Performance (CSP) كمفهوم شامل وعالمي، والذي يجمع في طياته المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتفاعل، وجميع أنشطة الشركات المفيدة. يؤكد التركيز على الأداء الاجتماعي هو اهتمام الشركات وإنجازها في المجال الاجتماعي. إن مفهوم الأداء من هذا المنظور، يفرض على الشركات صياغة وتنفيذ أهداف وبرامج اجتماعية، بالإضافة إلى دمج الروح الأخلاقية في جميع عمليات صنع القرار والسياسات والإجراءات، ومن خلال التركيز على النتائج، يقترح تصور الأداء الاجتماعي للشركات CSP، اتجاهاً شاملاً نحو المعايير العادية التي يتم من خلالها تقييم أداء العمل ليشمل الكمية والجودة والفعالية والكفاءة.

والآن أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم عالمي، والذي تطور إثر التفاعل بين الفكر والممارسة. ومرور الوقت أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات مسألة حيوية، كون الفاعلين والشركاء يؤكدون أن المؤسسات الحديثة عليها القيام بجهود أكثر طاعة القانون. فالיום، الأخلاق والعمل الخيري يساعد في إكمال التوقعات الموضوعة على عاتق الشركات.

هرم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

حتى يتم قبول المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل رجل أعمال يتمتع بضمير مهني عال، يجب تسميته بطريقة تتبنى مجموعة كاملة من مسؤوليات الأعمال. وفي هذا الصدد، تم اقتراح أربعة أنواع من المسؤوليات الاجتماعية التي تشكل المسؤولية الاجتماعية للشركات بصفتها المتكاملة، وهي: الاقتصادية والقانونية والأخلاقية. والخيرية. وهذه الفئات أو المكونات الأربع للمسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن تمثيلها على شكل هرم (أنظر الشكر رقم 01)). لكي تتأكد. إلا أنه يجب التأكيد على أن هذه الأنواع الأربعة من المسؤوليات كانت موجودة دائماً في المؤسسات إلى حد ما. غير أن الجانب الأخلاقي والخيري أخذاً أبعاداً أكثر مما كان عليه في السابق.

الشكل رقم (01)

يبين هرم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)



المصدر: Archie B Carroll. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral

Management of Organizational Stakeholders. in *Business Horizons* 34(4):39-48 · July 1991.
https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders

المسؤولية الاقتصادية: تاريخيا، تم إنشاء منظمات الأعمال والشركات، ككيانات اقتصادية تهدف بالدرجة الأولى إلى توفير السلع والخدمات لأفراد المجتمع. و حافز الربح كان هو الأساس في دفع رجال الأعمال على تأسيس الشركات والمؤسسات عموما والمقاولاتية على وجه الخصوص. قبل ذلك، كان تنظيم الأعمال هو الوحدة الاقتصادية الأساسية في مجتمعنا. على هذا النحو، كان دورها الرئيسي هو إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلكون، وبالمقابل تحقيق أرباح مقبولة في هذه العملية. في مرحلة ما تحولت فكرة دافع الربح إلى فكرة عن الحد الأقصى للأرباح، وكانت هذه قيمة دائمة منذ ذلك الحين. تستند جميع المسؤوليات التجارية الأخرى إلى المسؤولية الاقتصادية للشركة، لأنه بدونها تصبح الاعتبارات صورية وبدون أي معنى¹¹.

المسؤولية القانونية: يسمح المجتمع للشركات بالعمل كل في مجاله لتحقيق الربح، إلا أنه الشركات أن تمتثل في مباشرة نشاطها للقوانين واللوائح التي أصدرتها السلطات العليا التي لها صلاحية إصدار التشريعات بهذا الخصوص، كونها القواعد الأساسية التي يجب أن تعمل بموجبها الأعمال التجارية. كإنجاز جزئي لـ "العقد الاجتماعي" بين الشركات والمجتمعات، من المتوقع أن تتابع مهامها الاقتصادية

¹¹ M. Friedman. "The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits." New York Times. September 13 1970, pp. 122-126.

في إطار القانون. تعكس المسؤوليات القانونية وجهة نظر "الأخلاقيات المقننة" بمعنى أنها تجسد المفاهيم الأساسية للعمليات العادلة كما حددها المشرعون في هذا الإطار.

المسؤولية الأخلاقية: على الرغم من أن المسؤوليات الاقتصادية والقانونية تجسد القواعد الأخلاقية المتعلقة بالمساواة والعدالة ، إلا أن المسؤوليات الأخلاقية تشمل تلك الأنشطة والممارسات التي يتوقعها أو يحظرها أعضاء المجتمع على الرغم من أنها غير مقننة في القانون.

تجسد المسؤوليات الأخلاقية تلك المعايير أو القواعد أو التوقعات التي تعكس الاهتمام لما يعتبره المستهلكون، الموظفون، المساهمون والمجتمع منصفينا أو عادلا أو متماشيا مع احترام أو حماية الحقوق المعنوية لأصحاب المصلحة. وبمعنى آخر، تعكس المسؤولية الأخلاقية الحركات البيئية والمدنية وحركات المستهلكين و التغيرات الأساسية لقيم المجتمع ، وبالتالي يمكن اعتبارها حركات أخلاقية تنذر وتؤدي إلى تشريع لاحق¹².

المسؤولية الخيرية: يشمل العمل الخيري تلك الإجراءات والمبادرات التي تتخذها الشركات استجابةً لتوقعات المجتمع، لتكون بذلك شركات مواطنة صالحة وتتفع المجتمع. ويشمل ذلك الانخراط بقوة في أفعال أو برامج لتعزيز رفاهية الإنسان¹³.

ثالثا : تقديم مؤسسة نפטال

1. نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال :

تأسست شركة سوناطراك عام 1963 وفق للمرسوم التنفيذي رقم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963، والتي تمثلت مهامها الأساسية آنذاك في تأمين، نقل وتسويق المحروقات. بعدها تم توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 المؤرخ في 22-09-1966 لتشمل مجالات الصناعة البترولية من بحث وتنقيب وإنتاج وتحويل وتسويق المحروقات.

وفي إطار سياسة الإصلاحات الوطنية وإعادة هيكلة وتنظيم المؤسسات الجزائرية التي انتهجتها الدولة، تم تنظيم الهياكل القاعدية لشركة سوناطراك وفق المرسوم التنفيذي رقم 80-101 المؤرخ في 06 أبريل 1980، وتم تقسيمها إلى 13 فرع، فنشأت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية E.R.D.P وفي عام 1983 دمج مشروع غاز البترول المميع الوقود G.P.L/C لشركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية.

¹² R. Eells and C. Walton, Conceptual Foundations of Business (Homewood, ill.: Richard D. Irwin. 1961.

¹³ K. Davis, "Can Business Afford to Ignore its Social Responsibilities?" California Management Review. 2. 3 (1960): 70-76.

وفي عام 1984 أنشأت 48 وحدة توزيع متعددة المنتجات U.N.D ابتداء من 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط C.L.P، و 4 مقاطعات للصيانة U.N.M. وفي نفس السنة انحلت هذه الأخيرة وتم إنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 المؤرخ عام 1987 شركتان وطنيتان هما:

- نفثك : المكلفة بتكرير المواد البترولية.
 - نفضال : المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.
- وبهذا أصبحت مؤسسة نفضال أحد الشركات الفرعية التابعة لمؤسسة سوناطراك بنسبة 100% . وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره: 15.650.000.000.00 دج الكائن مقرها الاجتماعي بطريق الكثبان ص.ب 73، الشارقة، الجزائر العاصمة. ولقد اشتق اسم شركة نفضال من جزئين: NAFT وهو مصطلح عالمي يقصد به النفط أو البترول، و AL نسبة إلى الجزائر (الحرفين الأولين من كلمة Algérie)، وبالتالي فإن كلمة نفضال تعني نفط الجزائر، وتعتبر نفضال في الوقت الحاضر الشركة الوحيدة التي تضمن تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كافة التراب الوطني .

2. مهام مؤسسة نفضال:

- في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية أصبحت نفضال مكلفة بالمناجزة وتوزيع المواد البترولية المكررة والمواد القابلة للاحتراق وأهم المواد التي تسوق هي :
- البنزين والوقود بمختلف أنواعه إلى كل من الملاحة البرية (كوقود السيارات والشاحنات وعربات النقل)، والملاحة البحرية (بنزين السفن والبواخر)، والملاحة الجوية (وقود الطائرات والكربوهيدرات) وغاز البترول المميع G.P.L. كما تقوم ببيع الإطارات المطاطية، المذيبات، الزفت المعدني.
- كما لديها مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها هي:
- تنظيم وتطوير نشاطات المناجزة وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها في السوق الوطني؛
 - نقل وتخزين كل المواد المتاجر بها إلى كامل التراب الوطني؛
 - الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية؛
 - ضمان صيانة كل التجهيزات والحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة؛
 - إعداد ومتابعة المخططات السنوية والقرارات الرسمية وكذا المخططات التي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق الوطنية؛
 - احترام معايير الأمن الصناعي وحماية البيئة والمحيط؛
 - محاولة استرجاع الزيوت المستعملة لتخفيض الضرر على الطبيعة؛
 - تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع من أجل ضمان السير الحسن لمتطلبات السوق الوطنية؛
 - وضع سياسات التربص والتكوين وإعادة رسكلة الموظفين من أجل تطوير قدراتهم؛
 - الحرص على إدخال وتطوير واستعمال أجهزة الإعلام الآلي في إطار مهامها؛

3. إمكانات مؤسسة نفطال

لقد جهزت نفطال بوسائل ووسائل يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، كما قامت باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية.

3 . 1 اليد العاملة تتكون من حوالي 30 000 عامل موزعين على التراب الوطني، وهي مقسمة على النحو التالي: 3000 إطار، 3000 تقني، 18000 منفذ، ونشير إلى أنه في فصل الشتاء تعرف اليد العاملة نوعا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية لاسيما غاز البترول المميع، مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة.

3 . 2 حظيرة السيارات لنقل المنتجات والمتكونة من 6850 شاحنة لنقل الوقود، بهذا تضمن نفطال التوزيع بطريقة منظمة على كافة التراب الوطني، كما تضمن تموين الطائرات والبواخر.

3 . 3 شبكة توزيع الوقود والتي جهزت لها نفطال عدة وسائل:

- 67 مركز ومستودع لتوزيع وتخزين المواد البترولية، الدهون والغازات؛
- 685 محطة للخدمات (328 GD, 357 GL)، و 901 محطة تابعة للخواص؛
- 44 مركز لملئ قارورات الغاز (G.P.L centres Emplisseurs)؛
- 55 مستودع للتموين والتوجيه للمراكز البحرية لنقاط البيع في البحر؛
- 59 مستودع مخصص لتخزين الـ G.P.L؛
- 400 كم خط أنابيب لنقل مختلف المواد الـ G.P.L و 350 كم في طريق الانجاز.
- 14550 نقطة بيع الـ G.P.L.

4 . محيط مؤسسة نفطال :

بالنسبة للوقود: نفطال ممول من طرف مورد واحد هو المؤسسة الوطنية للتكرير، أما بالنسبة للزبائن فينقسمان إلى نوعين :

- 4 . 1 زبائن الشبكة أي محطات الخدمات** وهي تنفرع إلى نوعين أساسيين هما:
- **محطات الخدمات التابعة لنفطال:** وتنقسم إلى محطات الخدمات ذات تسيير مباشر من طرف المؤسسة ومحطات الخدمات ذات التسيير الحر من طرف المستأجرين الذين يدفعون نسبة من رقم الأعمال.
- **محطات الخدمات التابعة للمعتمدين:** وتنقسم إلى محطات الخدمات ذات سعة تخزين ضئيلة من 10 إلى 400 م³ والمسيرة من طرف معتمدين للبيع العاديين والمرتبطين مع المؤسسة بعقد تجاري ومحطات الخدمات تدعى بنقطة البيع المعتمدة بسعة متوسطة 100 م³ محققة من طرف المستثمرين ومسيري المحطة لهم أولوية الخدمة .

4 . 2 المستهلكين الكبار يتكونون أساسا من المستهلكين الذين يملكون قدرة تخزين وهم :

- المؤسسات العمومية كشركة السكة الحديدية وشركة الخطوط الجوية، ومؤسسة سونلغاز؛
- الإدارات والتعاونيات المحلية، المستشفيات، القطاع الزراعي، الأمن والدفاع الوطني.

5. التنظيم الهيكلي لمؤسسة نفضال

5. 1 مصالح المؤسسة :

1. **اللجنة التنفيذية:** تتكون من الرئيس المدير العام ومدراء الفروع والمدراء التنفيذيين وهي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتنظيم الشركة، خاصة في ميدان التسيير، الشراكة، الأمن ...
2. **اللجنة المديرية:** متكونة من مدراء الفروع والمدراء التنفيذيين والمدراء المركزيين هي مكلفة بمساعدة المدير العام في تسيير ومراقبة العمل.
3. **المستشارون المساعدون:** مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها وفي اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.

5. 2 المديرية التنفيذية :

- **المديرية التنفيذية الإستراتيجية والتخطيط والاقتصاد D.E.S.P.E:** مهمتها التخطيط ووضع تنظيم خاص بالشركة، القيام بدراسات اقتصادية، تسيير ومتابعة تطورات المشاريع.
- **المديرية التنفيذية المالية D.E.F :** تامين السير الحسن لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة الدورة والقيام بالميزانية، تامين ومراجعة الحالة المالية والقانونية للشركة (الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب، التامين) تامين تحقيق برنامج تمويل الاستغلال والاستثمارات.

- **المديرية التنفيذية للموارد البشرية D.E.R.H** مهمتها وضع سياسات تسيير الموارد البشرية من برامج التكوين، التوظيف والاختيار من اجل التشغيل، قانون العمل، تقييم احتياجات الموارد البشرية بشكل عام: وضع أنظمة للتحفيز كالترقية وتقديم المكافآت .. الخ.

5. 3 المديرية المركزية:

- **المديرية المركزية لأنظمة المعلومات D.C.S.I:** القيام بإجراءات ومراقبة التسيير، وضع أنظمة المعلومات واستعمال الإعلام لتحسين وتطوير المؤسسة.
- **المديرية المركزية للصحة المحيطة والنوعية D.C.H.S.E.Q:** تعالج كل ما هو متعلق بمحيط العمل الصحي والطبيعة ونوعية المنتجات التي تقدمها الشركة.
- **المديرية المركزية للهندسة D.C.Engineering**
- **المديرية المركزية للعلاقات العامة D.C.R.P:** تهتم بكل ما له صلة بالعلاقات الخارجية والإعلام.
- **مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة D.S.I.E :** تتكفل بالأمن الداخلي للمؤسسة

- **المديرية المركزية لمراقبة ومراجعة الحسابات D.C.A :** مهمتها مراقبة ومراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة والمساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج، ومعالجة كل المشاكل على مستوى التسيير.
- **المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية D.C.A.S.C :** تتمثل مهامها في :
 - وضع سياسات المؤسسة في مجال الشؤون الاجتماعية والثقافية والترفيهية (العطل الصيفية والمخيمات الصيفية ، التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة والثقافة.
 - **المديرية المركزية القانونية D.C.J :** مهمتها تسيير المافات القانونية للشركة.
 - **مديرية الإدارة العامة D.A.G :** مهمتها التسيير الجيد لليد العاملة ووضع كل الوسائل والإمكانيات الضرورية لكافة المديرية لتحقيق الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى وضع الوسائل الضرورية في الميدان لضمان السير الحسن وتنمية حظيرة السيارات، الهياكل القاعدية، وسائل الاتصال، نشاطات الأرشفة والمعلومات.

6 . فروع مؤسسة نفضال ومهامها :

1. **فرع الوقود (Branche Carburants) :** يتكفل هذا الفرع بضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني فيما يخص الملاحة البحرية والطيران؛
 - تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود للطائرات والبواخر في أحسن الظروف؛
 - ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة والتمويل في أنحاء الوطن؛
 - تأمين التوزيع الحسن لمنتجات وزيت التشحيم؛
 - حماية وصيانة المعدات المتنقلة، التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيت التشحيم في مجال الطيران والملاحة؛
 - اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين والتوزيع للطيران والملاحة؛
2. **فرع غاز البترول المميع (Branche G.P.L) :** يهتم بضمان وفرة الغاز وتوزيعه عبر كافة التراب الوطني، خاصة في فصل الشتاء حيث يتزايد الطلب عليه بكثرة، بالإضافة إلى القيام بعملية مراقبة وتفتيش نقاط البيع.
3. **الفرع التجاري (Branche Commercialisation) :** يقوم هذا الفرع بالمهام التالية :
 - تسويق المنتجات البترولية وغيرها وتقديم الخدمات على كافة شبكات نقاط البيع؛
 - تسيير، متابعة ومراقبة العلاقات التجارية مع مجموعة زبائن الوقود لكبار المستهلكين وشبكات نقاط البيع ومختلف الزبائن؛
 - مراقبة ومتابعة وتطوير وتسيير شبكة نقاط البيع؛
 - المراقبة والتفتيش بصفة دورية ومنظمة للتأكد من نوعية الخدمات واحترام معايير التسيير والأمن؛

- وضع سياسة وأجهزة صيانة وتجديد شبكة التوزيع؛
- وضع سياسة تطوير شبكة تسويق غاز البترول المميع والسيرغاز؛
- تحسين نوعية الخدمات واستقبال الزبائن؛
- السهر على المحافظة على السمعة الحسنة للمؤسسة على مستوى كافة نقاط البيع.

8. سياسة التوظيف لمؤسسة نפטال: تركز سياسة نפטال بخصوص التوظيف على الكفاءات المتعلقة بالمهن الرئيسية والقاعدية للمؤسسة، وكون نشاط المؤسسة الرئيسي فيه مخاطر عديدة ومتشعبة، تولي هذه الأخير أهمية بالغة لسياسة التوظيف. أما إجراءات التوظيف والتي هي ترجمة فعلية لسياسية التوظيف في مؤسسة نפטال فهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02) يبين إجراءات التوظيف بمؤسسة نפטال



المصدر : مديرية الموارد البشرية لمؤسسة نפטال

9. المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة نفطال: زيادة على المسؤولية الاقتصادية التي أنشأت من أجلها مؤسسة نفطال، فهي تقوم بمسؤوليتها القانونية على أكمل وجه، باحترامها للقوانين الصادرة عن الهيئات التشريعية الجزائرية بهذا الصدد. أما عن مسؤوليتها الأخلاقية والخيرية، فستقوم بعرض مجموعة من الأنشطة والأعمال التي قامت بها المؤسسة، كونها تقم نفسها في إطار استراتيجي عام على أنه مؤسسة مواطنة.

1.9 يوم إعلامي لمسح المواقع الملوثة : نظمت مؤسسة نفطال في 10 مارس 2010، يوم إعلامي بمقرها تحت عنوان "السجل العقاري للمواقع الملوثة لمجمع . ويدخل هذا النشاط في نهج الإدارة البيئية للمؤسسة، يهدف هذا المشروع إلى علاج التدهور البيئي الذي حدث سابقا، والقيام بإجراءات وقائية لمنع حدوثه المستقبل. وفي هذا الصدد عقدت اتفاقية مع مكتب دراسات كندي (DESSAU) مختص في الموضوع. وتتمثل الأهداف الرئيسية للمشروع في:

- تحديد مصادر التلوث المزمن والطارئ الموجودة في مواقع مجمع Sonatrach
- تقييم وتوصيف وترتيب أولويات المواقع الملوثة
- تحديد استراتيجية التلوث للمواقع عالية الخطورة
- تحديد نظام التحكم والمراقبة

2.9 إمضاء اتفاقية مع المديرية العامة للغابات بشأن إعادة تأهيل الغابات في مناطق معينة من البلاد وهي ميلة ومسيلة والأغواط وتلمسان.

3.9 تنظيم نشاط تضامني لصالح الأطفال المرضى في قسم طب الأطفال في مستشفى إسعد حساني ببني مسوس يوم الاثنين 12 ديسمبر 2016 ، بمناسبة الاحتفال بعيد المولد النبوي الشريف.

4.9 إمضاء اتفاقية شراكة مع الهلال الأحمر الجزائري بتاريخ 22 سبتمبر 2015. تضامنا مع اللاجئين السوريين المتواجدين على أرض الوطن

5.9 المساهمة في التكوين على الغاز المميع GPLc في سوق العمل : قامت مؤسسة نفطال اعتبارا من سنة 2017 بالتكوين على تحويل وقود السيارات من البنزين إلى الغاز المميع، وهذه العملية لها عدة اعتبارات على عدة مستويات، نذكر منها:

- خفض واردات الوقود، التي تزايدت في السنوات الأخيرة نتيجة للزيادة في الحظيرة الوطنية للسيارات وتنتقل والمواطنين.
- خلق فرص العمل من خلال سلسلة تحويل الغاز المميع GPL
- تزويد متخصصي النقل بمصدر بديل ميسور التكلفة للطاقة عموما، ويحترم البيئة على وجه الخصوص.

- خفض معتبر في الغازات المنبعثة من وسائل النقل في المدن حماية للصحة العمومية، وفي هذا الإطار، تسعى مؤسسة نפטال تحويل 500.000 سيارة GPL إلى غاية نهاية سنة 2021، لتصل سنة 2030 إلى 1.1 مليون سيارة تسير بهذا الوقود الذي لا يلوث البيئة مقارنة بالبنزين. أدى هذا المشروع إلى ما يلي :
- عن وزارة الطاقة والمناجم: توظيف مهندسين متخصصين في تحويل المركبات إلى GPLC (مراقبة المطابقة، التحقق من الصحة، المراقبة... إلخ)، زيادة إلى بعض الوظائف الثانوية ذات الصلة (الإدارة الإدارية لهذه الفئة من السكان).
- أطراف ثالثة: مستفيد من مشروع ANSEJ/CNAC أو وكيل معتمد فتح مراكز تحويل خاصة، وخلق فرص عمل مستدامة وآمنة.
- نפטال: إنشاء مراكز جديدة لتحويل السيارات في GPLC أو زيادة قدرات التحويل للمراكز الحالية، وبالتالي خلق فرص عمل (مدراء، مراكز رؤساء التحويل، فنيون GPLC، مشرفون ، .. إلخ).
- محطات الخدمة (المؤسسة نפטال وخواص) توظيف أعوان متخصصين و/أو تعزيز الفرق الموجودة.

الجدول رقم (01) يبين عدد المتكويين من 2017 إلى 2019

عدد المتكويين من 2017 إلى 2019	عدد الطلبات للتكوينات المستقبلية
480	999

المصدر : المصالح التقنية لمؤسسة نפטال

الجدول رقم (02) يبين تكوينات تحويل إلى غاز المميع

حسب طبيعة المتكويين وحسب الولايات

Centre	Tiers	Agrées	ANSEJ/CNAC	NAFTAL	Total
قسنطينة	99	5	10	4	118
الجزائر العاصمة	71	8	4	8	91
وهران	58	2	2	2	64
المجموع	228	15	16	14	273

المصدر : المصالح التقنية لمؤسسة نפטال

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن مؤسسة نפטال، قامت بتكوين 274 مستفيد لسنة 2019، كما نجد أن المؤسسة كونت 228 من المواطنين الشباب في هذا الاختصاص، وهذا ما يساعدهم على فتح ورشات خاصة بالتحويل، أي أنهم باستطاعتهم إنشاء مقاولات في هذا الصدد، و كل مشروع يتطلب على الأقل

ثلاثة أشخاص لتسييره، وبالتالي نجد أنه هذا التكوين سيسمح بفتح مناصب شغل مهمة على مستوى جميع التراب الوطني، زيادة على ذلك فهي قامت بتكوين وكلاء معتمدين في هذا التخصص بمجموع 15، وهو ما يسمح لهم بالتحكم أكثر في تقنية التحويل والتي تتطلب كفاءة عالية بالخصوص، وهذا تقاديا لحوادث لها علاقة بالغاز المميع. ويوضح الجدول كذلك أن مؤسسة نפטال كونت شباب الذين استفادوا من قروض في إطار (ANSEJ/CNAC)، وعليه فهي تساهم بشكل فعال في فتح مناصب شغل دائمة من ناحية، وخفض نسبة البطالة على مستوى سوق العمل الوطنية. وأخيرا كونت مؤسسة نפטال نحو 14 عامل من المؤسسة في عملية التحويل، وهذا ما يسمح لهم بالالتحاق بمراكز التحويل الخاصة بالمؤسسة.

الخاتمة:

من خلال ما تقدم في هذه الورقة، يتبين أن على المؤسسات وضع سياسة توظيف تتماشى مع السياسة العام للمؤسسة، أخذة بعين الاعتبار جميع التحديات الداخلية والخارجية، مع اتباع خطوات ومراحل التوظيف المعتمدة من طرف الإدارة العليا وفق خصوصياتها. كما أن المؤسسات الحديثة تسعى جاهدة إلى لعب دورها الاجتماعي اتجاه المجتمع، فهي مسؤولة بالدرجة الأولى على الجانب الاقتصادي المتمثل في الربح، دون الخروج على القوانين التي يصدرها المشرع في هذا الصدد، كما أن عليها مسؤولية أخلاقية اتجاه أفراد المجتمع، زيادة على مسؤوليتها الخيرية. وعليه فالمؤسسة عموما تسعى لخلق مناخ اجتماعي ملائم، حتى لا يشعر براحة نفسية واجتماعية أثناء اداء مهامه، زيادة على مسؤولية المؤسسة اتجاه المستهلكين الذين يستهلكون منتجاتها، زيادة على الحفاظ على البيئة والعمل على علاج الأضرار التي تسببت فيها لشركات عموما في أنشطتها المختلفة، وفي الأخير الاهتمام بالعمل الخيري على جميع الأصعدة، وهكذا يستفيد المجتمع من هذه الشركات من كل النواحي.

وفي هذا الصدد، يتبين جليا أن مؤسسة نפטال وهي تتبنى سياسة المؤسسة المواطنة، أنها تحاول القيام بدورها بخصوص المسؤولية الاجتماعية، ابتداءً من سياسة توظيف عادلة أين يتساوى فيها جميع المترشحين سواء كان داخلي أو خارجي، كما أنه تسعى لمعاملة العمال معاملة تليق بإنسانيتهم في إطار احترام القوانين الخاصة بعلاقات العمل أو الاتفاقية الجماعية المبرمة مع الشريك الاجتماعي في هذا الإطار. كما أنه تسعى إلى معالجة المشاكل البيئية التي تسببت فيها المؤسسات والشركات التي تعمل في المجال الصناعي، حتى ولو لم تكن منهم، كما تحاول وضع سياسة وقائية للتقليل من أثار التلوث البيئي الذي تسبب فيه الإنسان. كما أنها قامن بعدة أنشطة وأعمال خيرية اتجاه المرضى واللاجئين، وإبرام اتفاقيات تخص عدة جوانب أهمها حماية البيئة. أما العمل الاستراتيجي الذي قامت وما تزال تقوم به فيتمثل في التكوينات المتخصصة والمتعلقة بتحويل وقود السيارات من البنزين إلى الغاز المميع، وهي بالتالي تقوم بالدرجة الأولى بخلق مناصب الشغل على كل التراب الوطني، زيادة على حماية البيئة من

غازات الاحتباس الحراري وعلى رأسها ثاني أكسيد الكربون، كما أنها تساعد على توقيف نزيف تهريب البنزين عبر الحدود الشرقية والغربية والجنوبية.

المراجع باللغة العربية:

(1) نجم عبد الله، العزاوي و عباس حسين، جواد. الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010،

المراجع باللغة الأجنبية :

- (1) A.B. Carroll, . A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social .Performance,' Academy of Management Review, 4, 4 (1979): 497-505.
- (2) **Archie B Carroll**. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. in Business Horizons 34(4):39-48 · July 1991. https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders.
- (3) Bernard, Martory et Daniel Corzet. **Gestion des Ressources Humaines : Pilotage Social et Performances**. 5^e édition, Paris : Dunod, 2002.
- (4) BRIAN EDMONDSON. What Is Corporate Social Responsibility (CSR)? Make money and do good at the same time. October 07, 2019. <https://www.thebalance.com/corporate-social-responsibility-csr-4772443>. Consulté le 23 Novembre 2019.
- (5) Carroll, A.B. (199). Corporate Social Responsibility ; Evolution of a definition Construct. *Busines and Asociety*, 38, 268-95.
- (6) Committee for Economic Development, Social Responsibilities of Business Corporations (New York: CED, 1971).
- (7) Carroll, Archie B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, July-August 1991.
- (8) Jacques, Aubert. ; Patrick, Gilbert and Frédériques Pigeyre. **Management des Compétences : Réalisation, Concepts, Analyses**. Paris : Dunod, 2002.
- (9) K. Davis, "Can Business Afford to Ignore its Social Responsibilities?" *California Management Review*. 2. 3 (1960): 70-76.
- (10) M. Friedman. "The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits." *New York Times*. September 13 1970, pp. 122-126.
- (11) **NIKOLETTA BIKA** .How to write a recruitment policy. Senior Content Writer. <https://resources.workable.com/tutorial/recruitment-policy>.
- (12) R. Eells and C. Walton, *Conceptual Foundations of Business* (Homewood, ill.: Richard D. Irwin. 1961).
- (13) S.P. Sethi, "Dimensions of Corporate Social Responsibility," *California Management Review*, 17,3 (1975): 58-64.