

إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا 'دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة

المدنية والبناء GCB

Socially responsible human resource management "Case study of the National Civil Engineering and Construction Company GCB"

<p>أ.علي عبد الله كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3 - الجزائر University of Algiers 3 abdellah.ali@univ-alger3.dz</p>	<p>بن العمري فهيمة* كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3 - الجزائر University of Algiers 3 wissambl@yahoo.fr</p>
--	--

تاريخ القبول: 2019/04/11

تاريخ الاستلام: 2017/12/20

الملخص

في ظل الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة من طرف أصحاب المصالح تبلور مصطلح المسؤولية الاجتماعية كمفهوم يسعى إلى خلق التوازن بين الأهداف الاقتصادية الاجتماعية والبيئية. وفي واحدة من أهم مراحل تطور المصطلح قامت المفوضية الأوروبية في 2001 بإصدار Green paper لتعزيز إطار أوروبي للمسؤولية الاجتماعية، حيث أعطت له توجه جديد من خلال تركيزها على البعد الداخلي وبالتحديد على إدارة الموارد البشرية كمجال يتم تضمينه وبشكل أساسي في ممارسات المسؤولية الاجتماعية. استنادا على ذلك، تهدف دراستنا إلى توضيح أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا، وهل أن الجهود التي بذلتها الجزائر على المستوى الدولي والوطني من خلال الاتفاقيات، المشاريع، الوكالات والمنظمات ساهمت في تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها وهو الحال بالنسبة للمؤسسة الوطنية للهندسة والبناء GCB التي انطلقت في مجموعة من الممارسات المسؤولة تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة عملا بسياسة المؤسسة الأم سوناطراك التي أدمجت المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها، وهذا باعتمادها على نظام إداري متكامل مكون من معيار ISO9001V2008، ونظام الصحة، السلامة والبيئة (HSE).

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية؛ إدارة الموارد البشرية؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا؛ المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB؛

*المؤلف المرسل: بن العمري فهيمة، الإيميل: wissambl@yahoo.fr

Abstract

Under the pressure that corporation is facing from stakeholders, the term corporate social responsibility (CSR) constitute as a concept which creates balance between social, economic and environmental targets. In one of the most important steps of the concept development, the European commission edited GREEN PAPER in 2001 to strengthen the European framework of the social responsibility, therefore it gives the social responsibility a new direction by focusing on the internal dimension of Human Resource Management (HRM) as a field that is integrated in social responsibility practice. And whether the efforts made by Algeria at the international and national levels from agreements, projects, agencies and organizations were involved in the adoption of social responsibility. This is the case with (GCB) that began a series of responsible practices towards various stakeholders according to the policy of Sonatrach ,which incorporated social responsibility into its strategy by adopting an integrated management system consisting of ISO9001V2008 and Health, Safety and Environment system (HSE).

Keywords: CSR; HRM; social responsibility of HRM; GCB.

مقدمة:

يجب أن تحتوي مقدمة المقال أساسا على إشكالية الدراسة. يعتبر ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كاستجابة لمختلف الظروف التي فرضها المحيط خاصة في ظل الممارسات غير الأخلاقية التي ولدتها حرية الأعمال وطغي المصلحة الفردية على المصلحة الجماعية، ونتيجة للأضرار التي ألحقتها المؤسسات بمختلف الأطراف ذات المصلحة ظهرت بوادر للوعي الاجتماعي والبيئي ساهمت بظهور جمعيات حماية البيئة وحماية المستهلك، وكاستجابة لهذه الضغوط تبنت المؤسسة العديد من النماذج للتخفيف من حدة هذا الضغط وتلبية تطلعات مختلف الأطراف ذات المصلحة بأن أكون مسؤولة اتجاههم، وهو ما أكده Michael Porte في مؤتمر الأعمال والمجتمع بشأن المواطنة التنظيمية أبريل 2005 أن " مهمة القادة هو التفكير بشكل منهجي في مسؤولية المؤسسات ". ومع تطور هذا المصطلح توسع ليشمل ثلاثة أبعاد (البعد الاجتماعي، بيئي واقتصادي)، كما تم نقله لمختلف المستويات والوظائف في المؤسسة وظهرت مصطلحات مرادفة كالتسويق الاجتماعي و إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا...، هذه الأخيرة تعبر عن البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية وتتمثل في مدى إسهام المؤسسة في تطوير حياة العاملين وتحسين حياتهم المهنية والشخصية، والذي يرتبط بقواعد ومعايير داخلية للمؤسسة، قواعد ومعايير وطنية وكذا دولية تساهم في بلوره ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا، وهو الحال بالنسبة للمؤسسة الوطنية للهندسة والبناء GCB التي انطلقت في

مجموعة من الممارسات المسؤولة تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة عملا بسياسة المؤسسة الأم سوناطراك التي أدمجت المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها.

من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول الإجابة على سؤال: هل هناك إدارة مسؤولية اجتماعيا تجاه الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء؟

للإجابة على هذا السؤال تم تقسيم البحث إلى جزئين: الأول متعلق بأهم الجوانب النظرية للمصطلحات المفتاحية للبحث (المسؤولية الاجتماعية، إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا، ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا)، ثانيا محاولة تشخيص هل هناك ممارسات مسؤولي اجتماعيا تجاه الموارد البشرية (توظيف، تنمية الموارد البشرية، صحة والسلامة في العمل، الجانب الاجتماعي) في مؤسسة GCB.

1. المسؤولية الاجتماعية: نحو إدارة موارد بشرية مسؤولة اجتماعيا

يمكن النظر إلى المسؤولية الاجتماعية من عدة جوانب، باعتبارها مفهوم يحدد العلاقة بينها وبين الأطراف ذات المصلحة، فهي بذلك تركز على أبعاد خارجية تتعلق بالبيئة والمجتمع، من خلال مبادراتها سواء بموجب القانون أو بطريقة طوعية لمعالجة مشكلات المجتمع، وأبعاد داخلية وهي التي تضبط علاقة المؤسسة بعناصر بيئتها الداخلية المرتبطة أساسا بمواردها البشرية من خلال المساهمة في تطويرهم

1.1 تعريف المسؤولية الاجتماعية:

رغم مرور أكثر من خمسين عام على ظهور مصطلح المسؤولية الاجتماعية من خلال نشر مقال (Frunk Abras, 1951) والذي أكد أن المناجمنت الاحترافية لا تفكر فقط في الربح بل أيضا في مواردها البشرية و زبائنها والجمهور بشكل عام، أي يجب أن تفكر في فائدة كل الأطراف ذات المصلحة (Archie B. Carroll, Kareem M. Shabana, , 2010, P 86) ، تلاها كتاب (Howard Bowen, 1953) تحت عنوان " the social responsibility of businessman " (Acquier & Gond, 2007, P 11)، لم يتم تحديد مفهوم واضح للمسؤولية الاجتماعية ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية ومن دعم مختلف المؤسسات الدولية والتي قدمت عدة تعاريف لها كانت في كل مرة تحاول إضافة أبعاد جديدة، فالمفوضية الأوروبية (Commission Européenne, 2001 , P 6) عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها " ليست فقط

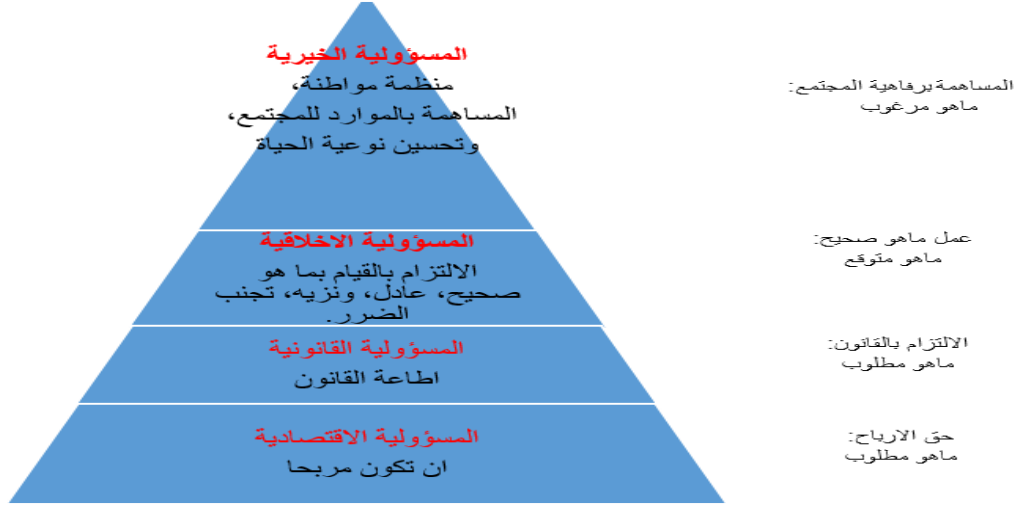
المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء *GCB*

الوفاء بالالتزامات القانونية ولكن تتجاوز ذلك للاستثمار في رأس المال البشري والبيئة والعلاقات مع الأطراف ذات المصلحة". أما (INDR, 2012, p12) قد عرفت على أنها " منهج طوعي لقيادة الأعمال، وهو ما يعكس مساهمة المؤسسات في التنمية المستدامة"، ذلك وفق ثلاثة أبعاد (Brocheur indr, 2012, P6).

- البعد الاجتماعي وتكافؤ الفرص المهنية: يمثل كل الالتزامات التي تقدمها المؤسسة للمورد البشري فيما يخص الجانب الاجتماعي والمهني كالأمن والصحة وتحقيق التوازن بين الحياة الخاصة/والمهنية.
- بعد الحوكمة: كل الميكانيزمات والآليات التي تضعها المؤسسة في جانب المناجمنت، كالشفافية، الرقابة، الوفاء بحقوق المساهمين والأطراف الأخرى.
- البعد البيئي: كل ما يتعلق بحماية البيئة كالاستعمال العقلاني للموارد الطبيعية وتخفيض انبعاث الغازات.

وفقا لمنصة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة للشركات فان المنظمة العالمية للتقييس من خلال ISO26000 عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها " مسؤولية المؤسسة لمواجهة آثار قراراتها ونشاطاتها على البيئة والمجتمع، والمترجم من خلال سلوكيات أخلاقية، الشفافية، أخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصالح، احترام القوانين والتوافق مع المعايير الدولية للسلوك"، الباحثين أيضا حاولوا من جانبهم تحديد مفهوم لهذا المصطلح، حيث نجد (Holmes, 1985) عرفها بأنها "التزام المنظمات تجاه المجتمع الذي تمارس أنشطتها وأعمالها فيه عن طريق المساهمة بمجموعة من الفعاليات الاجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين خدمات الصحية، مكافحة التلوث، إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلات المجتمع"(طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، ص 83). أما (Caroll,1983) فقد عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها " وسيلة لإدارة المؤسسة، على نحو تكون فيه مربحة اقتصاديا، احترام القانون واحترام الأخلاقيات" (Adel Golli & Dorra Yahiaoui, 2009, P 140). وقد وضحا من خلال أربع مستويات متكاملة موضحة في الشكل الموالي:

الشكل 01: "مستويات المسؤولية الاجتماعية حسب (Caroll,1991,1979)"



Source: Adel Golli& Dorra Yahiaoui, 2009, P144.

وحسب (Caroll,1979) فانه يمكن تصنيف سلوك المؤسسة ضمن أحد الأبعاد الأربعة غير المستقلة والمتكاملة والتي تخص المؤسسة ككل.

من خلال هذه التعاريف يمكن التمييز بين مقاربتين لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، الأولى تسعى إلى تحليل نحو من يجب أن تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا، فهذه المقاربة ركزت في البداية حول العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي المتمثل في المجتمع والبيئة، لتتوجه مختلف التعاريف فيما بعد إلى التوسع أكثر في دائرة الأطراف المسؤولة عنهم خاصة بعد ظهور نظرية أصحاب لمصالح والتي أعطت بعد جديد لحدود المؤسسة وعلاقتها. وقد أكدت دراسة قام بها (Alexander Dahlsrud, 2008, P04) من خلال تحليله 37 تعريف للمسؤولية الاجتماعية أنه يمكن أن تلخص في خمسة أبعاد هي:

- البعد البيئي: يمثل البيئة الطبيعية.
- البعد الاقتصادي: أو البعد المالي ويركز على البعد الأساسي للمؤسسة وهو تحقيق الربح.
- بعد أصحاب المصالح: علاقة المؤسسة مع المساهمين، الموارد البشرية... الخ.
- البعد المجتمعي: العلاقة بين المؤسسة والمجتمع.
- البعد التطوعي: وهي مختلف الأعمال التي لا ينص عليها القانون.

والمقاربة الثانية تسعى إلى توضيح طبيعة ومستويات المسؤولية الاجتماعية واهم نموذج يفسر هذه المقاربة هو نموذج (Caroll,1979).

2.1 المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية :

اعتبر (Ramboarisata *et al.*, 2008, P 226) أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه مواردها البشرية أو إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا بعدا أساسيا من بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وعرفها على أنها " انشغالات بشأن توقعات الموظفين وبعض القضايا المتعلقة بهم (مثل الصحة والسلامة، والتطوير المهني، وتنوع الموارد البشرية...). عرفها (Beaupré *et al.*, 2008, P 133) بأنها " عبارة عن مجموعة متناسقة من ممارسات إدارة الموارد البشرية [...] لتعزيز وفاء العاملين ورفع التزامهم، وتحديث هذه الأبعاد في علاقة عمل مستدامة".

عرفها (Barthe & Belabbes (as Nahla Salameh Bchara *et al.* , 2016, P 7) cited على أنها " الاهتمام بتنمية واستدامة الامتثال للقواعد، وتكييف ممارساتها مع احتياجات ومتطلبات كل عامل". أما (Peretti (as cited Sarhan Abdennadher, 2014 , P 45) فقد اعتبر المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية هي " تنمية وتحقيق الرفاه للعامل، حيث تسعى إلى دفع إدارة الموارد البشرية لاعتبار العامل كزبون داخلي، وأن إرضائه أساس نجاح المؤسسة . من خلال هذه التعاريف نستنتج أن هناك اختلاف في تحديد لممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا، وفيما يلي الجدول رقم (01) يوضح نتائج بعض الدراسات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا.

الجدول 01: " مختلف الأبحاث حول ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا "

ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا	الدراسة
تنمية المورد البشري من خلال توفير العوامل المحفزة (إثراء وظيفي، الحوار الداخلي، والاستقلالية)، الحفاظ على موظفين محفزين وتنمية مهاراتهم، الإدارة بالثقة (الاحترام، التضامن، رؤية مشتركة)، تطوير القابلية للتوظيف (employabilité) مدى الحياة، الصحة والسلامة، التنوع والمعاملة المتساوية للرجال والنساء.	Fraisse & Guerfel (Handa) 2005)

دمج الداخلين الجدد، تكوين الشباب ذوي الإعاقة، عدالة الأجور والمسار المهني، تنظيم مرن للعمل يلبي تطلعات الأفراد، الوقاية والأمن، تهيئة العامل قبل الخروج.	Calisti & Karolewicz (2005)
إشراك الموظفين في العمل، جلب أفضل الكفاءات.	Coulon (2006)
ضمان ظروف عمل جيدة (حماية الصحة واحترام الفرد، منع التمييز)، تعزيز الحوار، ضمان تنمية الكفاءات.	Daubé (2006)
التدريب والتطوير ومشاركة الموظفين والأمن الوظيفي وصحة الموظف ورفاهه.	Vountisjarvi (2006)
الصحة والسلامة في العمل، منع التمييز.	Kagnicioglu, Bowsprit (2007), et al. (2008)
احترام حقوق الإنسان في العمل، تدابير لتحسين نوعية حياة العمل، تحقيق الاستقرار، إيجاد توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، ممارسات تجاه موظفين متعاقدين، إجراءات للتخفيف من الآثار السلبية لإعادة الهيكلة على الموظفين.	Garcia Fuentes et al. (2008)
سياسة تعويضات داخلية وخارجية للأسهم والمكافآت. تقييم الموظفين. المناخ والسلوك الاجتماعي والصورة الاجتماعية.	Martory & Crozet (2008), Grimand & Vandangeon Derumez (2010)
نتائج الدراسة للمؤسسات الفرنسية ممارسة الاتصال والتدريب، إدارة التغيير، إعادة تنظيم العمل القائم على الاستخدام الأمثل للكفاءات والابتكار الاجتماعي، ممارسات التوظيف التي تتيح اختيار المرشح الذي يتميز بالمواطنة، الممارسات التي تمكن الموظف من تبني مشاريع اجتماعية، سياسة أجور ملائمة، إدارة الصحة والسلامة، برامج لتحقيق التوازن بين العمل/ الحياة الخاصة.	Beaupré et al. (2008)

<p>نتائج الدراسة للمؤسسات الكندية</p> <p>تدابير وقائية في مجال الصحة والسلامة، تدابير لتحقيق التوافق بين العمل/ الأسرة، التدريب والتحسين، ممارسات إدارة التنوع، إعادة تنظيم العمل بما يحسن الكفاءات، المشاركة في اتخاذ القرارات، نشر وتبادل المعلومات</p>	
<p>مساواة في المعاملة (جنس، الأجيال)، توظيف فئات معينة (ذوي الإعاقة)، عدم التمييز (السن، الجنس والثقافة).</p>	<p>.Thévenet et al (2009)</p>
<p>الإنصاف بين الجنسين (رجال ونساء) في التوظيف، الأجور والتكوين، تنوع في التوظيف، عرض وظائف مقبولة، معدل تدريب مقبول.</p>	<p>(Giuliano) 2012)</p>
<p>وجد الباحثان في دراستهما 137 ممارسة مسؤولة اجتماعيا للمؤسسة من أهمها:</p> <p>شروط عمل ملائمة، إدارة التنوع (عدم التمييز حسب الجنس، السن، العرق، الثقافة، الإعاقة أو الدين)، إدارة شؤون الموظفين المعاقين (وقت للمواعيد الطبية، إمكانية العمل عن بعد)، ممارسات التوظيف (بالنسبة للموظفين الجدد)، تقديم عمل لائق، توفيق بين الحياة الخاصة/ المهنية، ضمان القابلية للتوظيف (employabilité).</p>	<p>Cailleba et Cuevas (2013)</p>
<p>عدم التمييز في التوظيف، ضمان شروط الصحة والسلامة، التكيف مع التغيير، احترام حقوق الإنسان.</p>	<p>Houton Dognon (2013)</p>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات.

وقد اعتبرت المسؤولية الاجتماعية وسيلة أفضل لتوجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أكد (Beaupré et al., 2008)، (Grimand and Vandangeon-Derumez, 2010)، (Gond et al., 2011) أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية من شأنه أن يحسن من صورة المؤسسة، يزيد من درجة التزام وولاء العاملين، في المقابل يجب أن توفر المؤسسة شروط عمل ملائمة، تدريب الأفراد على التقدم في حياتهم، تعزيز التنوع، تقديم أجور محفزة وتقاسم الأرباح مع العاملين. أما (Tahri, 2010) فقد أكد أن إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا لديها تأثير إيجابي على الدوافع والالتزام ورضا العامل (Romina

(Giuliano, 2012, P 20). أما الدراسة التي قامت بها مجتمع إدارة الموارد البشرية " SHRM" في 2006 أكد فيها المستجوبين أن المسؤولية الاجتماعية مهمة: 50% لأخلاقيات العامل، 1% للولاء، 29% للحفاظ عليهم، 25% لتوظيف القادة و12% للإنتاجية (as cited in Coro Strandberg, 2009, P6). وقد خلصت دراسة قام بها Scouarne إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير كبير على وظائف إدارة الموارد البشرية (as cited in Coro Claire Dupont et al, 2013, P 146)

3.1 أدوات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا

ضرورة تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية أدى إلى تطوير مجموعة من الأدوات على شكل معايير، تقارير، مؤشرات وأدوات للحوار مثل SA8000، GRI، ISO2600 في كل من هذه الأدوات جانب متعلق بالمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية.

ISO26000 1.3.1 : قامت المنظمة العالمية للتقييس في 2010 بوضع خطوط توجيهية للمسؤولية الاجتماعية (ISO26000). وخلافا لمعايير ISO الأخرى لم تكن مصممة للحصول على شهادة، وإنما وضعت لتنفيذ المسؤوليات الاجتماعية في شكل أهداف دون الحاجة إلى إجبارية التطبيق وفي نفس الوقت لكشف عن شكل جديد من معايير الأخلاقيات. وتركز ISO26000 على سبعة أبعاد أساسية تتمثل في: مساءلة، الشفافية، سلوك الأخلاقي، الإقرار بأصحاب المصالح، احترام حقوق الإنسان، مبدأ الشرعية، الأخذ في الحسبان قواعد السلوك الدولية. كما تركز على سبعة قضايا رئيسية متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: الحوكمة، حقوق الإنسان، علاقات وظروف العمل، البيئة، الممارسات العادلة، قضايا المستهلك والتنمية المحلية (Brochure Découvrir ISO 26000, 2017, P4; Livre Blanc, 2011, P15-16). وقد تطرق دليل ISO26000 إلى مسألتين رئيسيتين متعلقتين بالجانب الاجتماعي (Nahla Salameh Bchara et al., 2016, P 11):

- حقوق الإنسان: واجب الرعاية، الوقاية من المخاطر، معالجة الأضرار، التمييز، الحقوق المدنية والسياسية، الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل.

- علاقات وظروف العمل: التوظيف، علاقة صاحب العمل / عامل، ظروف العمل والحماية الاجتماعية، الحوار الاجتماعي، السلامة والصحة المهنية وتنمية رأس المال البشري.

2.3.1 معيار المساءلة الاجتماعية (SA8000): معيار للمسؤولية الاجتماعية التي تسعى إلى توفير ظروف عمل أفضل، كما تعتبر كمدونة لقواعد السلوك بالنسبة للمؤسسات التي تركز على الجوانب الاجتماعية للتنمية المستدامة. أطلقت "Social Accountability8000" سنة 1997 من طرف (SAI) منظمة المساءلة الاجتماعية الدولية، وقد تطورت المعايير على مر الزمن إلى إطار شامل يساعد المنظمات على إثبات عدالة ممارساتهم تجاه العاملين، حيث تستند على اتفاقيات المنظمة الدولية للعمل (OIT) بشأن الحقوق الأساسية للعامل، اتفاقية حقوق الإنسان واتفاقية منظمة الأمم المتحدة (ONU) حول حقوق الطفل.

تغطي هذه الأداة عدة أجزاء تتعلق بالجانب الاجتماعي والتمثلة في: عمل الأطفال، العمل الجبري، الصحة والسلامة (التدريب في مجال الصحة والسلامة وتدريبات الإخلاء، التوعية من مخاطر عدم ارتداء معدات الوقاية الشخصية)، حرية إنشاء الجمعيات وحق المفاوضات الجماعية (تمثيل)، التمييز (التوظيف، الحصول على التقاعد، التدريب، الترقية والفصل)، الممارسات التأديبية، ساعات العمل (الامتثال للقوانين والاتفاقيات الجماعية)، التعويضات (الأجور والمكافآت)، أما الجزء التاسع فيتعلق بالجانب التسييري للموارد البشرية (LA NORME SA 8000, 2017; SAI 8000, 2008).

3.3.1 مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI): هي منظمة غير حكومية، أنشئت عام 1997 من طرف التحالف من أجل اقتصاد مسؤول بيئياً (CERES) وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (PNUE) بالإضافة إلى أصحاب مصالح آخرين.

تعتمد على مؤشرات لقياس مستوى تقدم برامج التنمية المستدامة، وتقتصر من أجل ذلك مجموعة من خطوط توجيهية لتعكس أداء المؤسسة في المجال الاقتصادي، البيئي والاجتماعي ولكل مجال تصنف مؤشرات الأداء إلى مستويين حسب الأهمية (مؤشرات أساسية ومؤشرات ثانوية) ومن أهم المجالات: الاقتصاد، البيئة، حقوق الإنسان، علاقات الاجتماعية وشروط العمل، المجتمع.

فالجانب الاجتماعي يهتم بشروط العمل (علاقات العامل/رئيس، الصحة والأمن، التكوين، المساواة في الحظوظ والتنوع) وحقوق الإنسان (الاستراتيجية والإدارة، عدم التمييز، الحرية النقابية، عمل الأطفال، العقوبات، العمل الإجباري، حق السكان الأصليين (Nahla Salameh, Bchara et al. , 2016 , P 12 ; e-rse, 2017) .

2. المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (GCB)

1.2 بيئة المسؤولية الاجتماعية في الجزائر: نحو اقتصاد اخضر:

في إطار تحقيق استراتيجية التوجه نحو تنمية مستدامة قامت الجزائر باتخاذ مجموعة من الإجراءات من أجل تهيئة بيئة ملائمة تحفز المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية التي يشهد تطورها معدلات متباينة وذلك حسب القطاع وحجم المؤسسة.

على مستوى دولي قامت الجزائر بالمصادقة على مجموعة من الاتفاقيات، في الجانب البيئي (اتفاقية الأمم المتحدة بشأن تغيير المناخ، اتفاقية ريو للتنوع البيولوجي، اتفاقية باريس لمكافحة التصحر وبيروتوكول كيوتو)، وفي الجانب الاجتماعي قامت بالمصادقة على الاتفاقيات الأساسية للمنظمة الدولية للعمل، اتفاقية حقوق الإنسان واتفاقيات أخرى تخص حقوق المرأة، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, 2015). كما تم وضع العديد من المشاريع كمشروع (OMD/ 2000-2015)

حيث تبنت الجزائر مشروع الألفية للأمم المتحدة والذي ينص على ثمانية (8) أهداف، مشروع أهداف التنمية المستدامة (ODD/ 2015-2030) ، مشروع (SRMENA) وهو مشروع لتشجيع اعتماد واستخدام معايير ISO 26000 في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (2011-2014) بدعم من الوكالة السويدية للتنمية الدولية والمنظمة الدولية للتقييس (ISO) والمعهد الوطني للتقييس (IANOR) ويهدف هذا المشروع إلى وضع استراتيجية تنمية مستدامة من خلال دمج لمبادئ وممارسات ISO 26000 (Projet SR MENA, 2016, P05). مشروع MENA STAR هو مشروع مدته أربع سنوات (2015-2018) لدعم التنمية المستدامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مدعم من طرف نفس المنظمات يهدف إلى دعم زيادة المشاركة في التجارة الدولية من خلال تعزيز أداء الصادرات والقدرة التنافسية وتشجيع القطاع الخاص وأصحاب المصلحة الآخرين على استخدام المعايير الدولية ذات الصلة التي يمكن أن تدعم التنمية المستدامة، ولا سيما تلك المتعلقة بالطاقة والبيئة وإدارة المياه (www.ianor.dz) .

المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء **GCB**

على المستوى المحلي وتماشيا مع الالتزامات الدولية أدمجت الجزائر بعد الاستدامة في سياسة التنمية الوطنية من خلال آليات التخطيط والعديد من الجهود في مجال حماية البيئة والتنمية المستدامة وإعطاء الصدارة للجوانب الاجتماعية والبيئية في خياراتها حيث تم وضع استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة ودمج مبادئها في خطة العمل الوطنية للبيئة والتنمية المستدامة (2002-2012) (PNAE-DD) والذي تم تجديده لفترة (2012-2021). المخطط الوطني لتطوير الإقليم (SNAT) والذي يخضع للقانون رقم 10-02 من 29 جوان 2010 في إطار السياسة التي تجمع بين عدد كبير من أنشطة حماية البيئة واستخدام الأراضي بهدف التنمية المستدامة. القانون رقم 04-09 المؤرخ في 14 أوت 2004 سمح بتأسيس برنامج طموح للتطوير الطاقة المتجددة وكفاءة استخدام الطاقة للفترة 2011-2030 حيث يقوم على استراتيجية تعتمد على الحد من الاعتماد على الوقود الأحفوري، وتطوير إمكانات الطاقة الشمسية الوطنية والوظائف الخضراء. كما تم إنشاء العديد من المنظمات والوكالات، الهيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته (ONPLC)، صندوق للطاقة المتجددة في عام 2009 ممول 0.5% من الضرائب النفط (www.RES-Algerie.org). اللجنة الوطنية للبيئة والتنمية المستدامة، لجنة السواحل، الوكالة الوطنية للنفايات (AND) تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-175 المؤرخ 20 ماي 2002، يتم وضعه تحت إشراف وزارة الموارد المائية والبيئة، مسؤول عن الإعلام وتعميم تقنيات الفرز وجمع ونقل ومعالجة واسترداد والتخلص من النفايات أكاديمية التدريب في المهن البيئية-2011, p5 (Développement durable (Rio+20), وهي (www.and.dz ; 6. قاعدة المسؤولية الاجتماعية (Plateforme RSE Algérie) وهي مبادرة من مؤسسة حوكمة الجزائر (Hawkama El Djazaïr) والجمعية الفرنسية لرصد المسؤولية الاجتماعية (ORSE) والتي تهدف إلى تشجيع مبادرات الممارسات الجيدة للمؤسسات، تعزيز مبادرات المسؤولية الاجتماعية ودعم مبادرات تقارير التنمية المستدامة. مشروع (CARE) وتتمثل مهمته في المساهمة في تحسين ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للبلد من خلال التفكير والاتصال وتعزيز أي مبادرة اقتصادية إيجابية. شبكة النساء الناشطات في الاقتصاد الأخضر (RAFEV) أنشأت في نوفمبر 2012، وهي منطقة مفتوحة للنساء، تعمل بشكل خاص في مجال الاقتصاد الأخضر والطاقات المتجددة (www.RES-Algerie.org).

فيما يخص المؤسسات تبقى مبادرات المسؤولية الاجتماعية بطيئة ومحدودة حسب حجم المؤسسة والقطاع الذي تنشط فيه، حيث نجد مدونة السلوك المهني للمتعاملين في قطاع المشروبات (APAB)، كما نجد بعض المؤسسات قد تبنت معايير المسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) وإدراج التنمية المستدامة ضمن استراتيجيتها في إطار الاتفاقيات والمشاريع المحلية والدولية.

2.2 مظاهر ممارسات المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة GCB:

تأسست GCB بموجب المرسوم رقم 81-172 المؤرخ في 01 أوت 1981 في إطار إعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك، وعملا باستراتيجية المؤسسة الأم قامت GCB بتبني مجموعة من السياسات الإجراءات في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعاد خارجية تتعلق بالبيئة والمجتمع، وأبعاد داخلية مرتبطة أساسا بمواردها البشرية.

1.2.2 الأبعاد الخارجية للمسؤولية الاجتماعية

تماشيا مع سياسة المؤسسة الأم في مجال الجودة والصحة والسلامة والبيئة ومن أجل تحسين متواصل لكفاءات نظامها الخاص بالتسيير، و الاستجابة لحاجيات أصحاب المصالح (زبائن، موردين، مقدمو الخدمات ...) وكذا لضمان نظام تسيير موثوق يحث على تحسين رضا الزبون، الكفاءة في مجال الصحة الأمن والبيئة، صادقت GCB على نظام تسييرها للجودة وفقا لمعيار ISO 9001 مطبوعة 2008 وهي تنوي وضع نظاما للصحة وأمن العمل مصادق عليه وفقا لمقتضيات OHSAS 18001، وكخطوة أولى قامت الشركة باستحداث مديرية النوعية، الصحة، السلامة والبيئة (QHSE) ثم تم فيما بعد إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي و أصبحت مساعد تسيير النوعية (AQ) و مساعد الصحة الأمن والمحيط (HSE) تابعة مباشرة إلى الرئيس المدير العام. هذه الأخيرة مسؤولة عن تطوير نهج وقائي لإدارة مخاطر الحوادث، وحماية البيئة، تحسين القدرة على الاستجابة للوحدات في حالات الطوارئ والأزمات، تبني شعار "صفر حادث، صفر ضرر بالأشخاص وصفر ضرر بالبيئة". وقد عملت المؤسسة على جعل نظام HSE ضمن استراتيجيتها حيث حددت أهداف سنوية خاصة بالبيئة الخارجية تتمثل في:

- الوقاية والتقليل من التلوث عن طريق تسيير جذري للفضلات بتشجيع إعادة تدوير ومعالجة المخلفات السائلة وجمع جيد للزيوت المستعملة.
- الحفاظ على الموارد الطبيعية.

- الحفاظ على النظم الإيكولوجية والتنوع البيولوجي للأنواع.

من أجل تحقيق هذه الأهداف قامت المؤسسة بالإمضاء على ثلاث اتفاقيات لإعادة تدوير النفايات مع مقاولين معتمدين فيما يخص الحديد، البطاريات والعجلات. كما قامت المؤسسة بإدراج نفاياتها من الزيوت في بورصة النفايات التابعة للوكالة الوطنية للنفايات (AND).

2.2.2 الأبعاد الداخلية للمسؤولية الاجتماعية

أكدت GCB أن التميز والإنصاف والشفافية هي القيم الأساسية التي تم تصميمها لسياسة الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك قامت المؤسسة بوضع سياسة صارمة للموارد البشرية، بالاعتماد على المواصفات الدولية ISO9001V2008 ونظام الصحة، الأمن والبيئة (HSE). والتي أثرت على مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أ. سيورة التوظيف

يمكن اعتبار التوظيف بالإضافة إلى أنه ممارسة تساهم في جلب الكفاءات إلى أنه ممارسة اجتماعية من خلال تقديم عروض عمل وإشراك مختلف المتعاملين الخارجيين، ومن خلال هذه العملية تهدف GCB إلى تحقيق التوازن في تشكيلة مواردها البشرية، حيث نجدها عدد العمالة لسنة 2016 حوالي 11400 عامل، 3% منهم نساء. 89% تمثل توظيفات عن طريق العقود، 11% دائمين.

تتوزع على الفئات المهنية التالية:

- إطارات: 1200 بنسبة 11%، 20% منهم نساء.
- التقنيين: 3000 بنسبة 26%، 5% منهم نساء.
- أعوان التنفيذ: 7200 بنسبة 63%، 1% منهم نساء.

ولتسهيل عملية جلب الكفاءات يتم الاعتماد على: الوكالة الوطنية للعمل (ANEM) الوكالة الولائية للعمل (AWEM) والوكالة المحلية للعمل (ALEM)، كما وضعت المؤسسة العديد من الإجراءات من أجل ضمان شفافية وعدالة هذه العملية وفق إجراء إدارة الجودة المعتمد تحت رقم (PRO.RSH.02.E) والذي يحدد المراجع الأساسية التي تحكم عملية التوظيف والمتمثلة في:

- معيار ISO9001V2008 "المتطلبات"
- معيار ISO9001V2005 "المبادئ الأساسية والمفردات".

- التشريعات ولوائح العمل سارية المفعول.
- القانون الداخلي للمؤسسة.
- توجيهات الإدارة العليا.

كما يمكن للمؤسسة توظيف عاملين (2) في السنة دون اللجوء إلى مختلف وكالات التوظيف.

ب. سيورة التكوين

وفقا (Beaupre et al, 2008)، (Desorres, Gendron et Ranbourista, 2006) (Coulon,2006)، (Commission European,2001) على المنظمات أن تصل إلى معدل تكوين مقبول وأن تكون قادرة على الاستثمار بما فيه الكفاية في التكوين لتعزيز الرفاه الاجتماعي لمواردها البشرية (Claire Dupont et al., 2013, p05). ومن خلال سيورة التكوين تسعى GCB إلى تطوير كفاءات مواردها البشرية في مختلف المجالات، وذلك من خلال برامج تكوينية تحدد سنويا على أساس استراتيجية المؤسسة، القوانين سارية المفعول، التطورات في البيئة، مخرجات سيورة تقييم الكفاءات، على هذا الأساس تم بناء البرنامج التكويني لسنة 2016، الذي فاق نسبة 1% من الكتلة الأجرية المخصصة للتكوين والمفروضة من طرف الدولة حيث تم تخصيص ميزانية تقدر 40 مليون لسنة 2016. ولتنفيذ هذا البرنامج، تم تحديد 110 عملية تكوينية موجهة لأكثر من 1241 عامل بنسبة 11% من إجمالي العمالة موزعة على أكثر من 18 مادة تعليمية موزعة على ورش عمل، دروس قصيرة، ندوات وحملات توعية بالاعتماد على التكوين داخل المؤسسة، مؤسسات تكوين تابعة للمؤسسة الأم* أو من خلال مؤسسات تكوين خارجية.

وتهدف المؤسسة من خلال إلى تطوير كفاءات في المهن الأساسية حيث يحتل التكوين في الجانب التقني الاهتمام الأكبر 722 متدرب بنسبة 58% و 74 عملية تكوينية أي بنسبة 69%، كما أن الجانب التقني يأخذ 18/11 من البرامج التكوينية أي بنسبة 61%. حسب الفئات المهنية نجد المؤسسة تركز في عمليات التكوين على الكفاءات الإدارية بنسبة 48% أي مع يعادل 592 إطار. أما فيما يخص نسبة مشاركة المرأة في العملية التكوينية فإنها لا تتجاوز 14% وهو ما

* مركز تطوير المؤسسة (CPE) تابعة لمجمع سوناطراك: يتم التكوين على مستوى هذا المركز في التخصصات التالية (شهادة الكفاءة المهنية وشهادة التحكم في تقنيات المحاسبة وفي تسير المخزونات، تقني سامي في التسويق، تقني سامي في السياحة والفندقة، تقني سامي في تسير الموارد البشرية، تقني سامي في الإعلام الآلي والتأمين، أنظمة الإعلام والصحة والسلامة والبيئة... الخ)

GCB المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

يُوحى للوهلة الأولى بعدم التوازن أو العدالة في البرامج التكوينية إلا أنه لو تم التفصيل أكثر في الأرقام لوجدنا أن 53 % من إجمالي النساء في المؤسسة والذي يمثل عددهم 03% من إجمالي الموارد البشرية تحصلوا على تكوين.

ت. سيرورة الترقية

فيما يخص ترقية المورد البشري حسب الاتفاقية الجماعية المصادق عليها في 23 جويلية 2013 فإنها تتم على أساس النتائج المالية للسنة المالية وعلى أساس استحقاق العامل، ومن أجل شفافية أكثر وعدالة تم وضع نظام تدرج أوتوماتيكي في المرور الأفقي في نفس الصنف من درجة إلى أخرى أعلى مباشرة كل أربع (04) سنوات.

ث. المكافآت والخدمات الاجتماعية

توفر GCB برامج يشعر فيها المورد البشري ليس فقط بالجانب المالي ولكن بالجانب العاطفي والفكري، من خلال إعطائهم ساعات عمل مرنة وذلك حسب المناطق الممارس فيها النشاط خاصة المناطق الجنوبية، والعديد من النشاطات والمساعدات الاجتماعية تتمثل في:

رياض الأطفال، التغطية الطبية (طب العمل)، منح الزواج والختان والدراسة، المساعدات المالية لعائلة المتوفى، الرحلات المنظمة إلى البقاع المقدسة (عمرة)، الرحلات المنظمة إلى الخارج، العطل العائلية في فصل الصيف، الحمامات العلاجية، الهدايا والهبات الاجتماعية، المساعدات المالية من أجل الحج، هدايا لمتقاعدي GCB، التكفل بأيتام عمال GCB، تنظم نشاطات رياضية وثقافية في الجنوب (ألعاب الدومينو، البولينج، الشطرنج...)، المساهمة في دورات ما بين المؤسسات وداخل المؤسسة الأم سوناطراك.

ج. نظام الصحة والسلامة والبيئة HSE

اعتمادا على هذا النظام تم تحديد مجموعة من الأهداف في إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مجال الصحة والأمن:

• الصحة (طب العمل):

ترقية وسط عمل مضمون وأمن عن طريق تحسين ظروف العمل.

ضمان تغطية طبية في مواقع العمل (أطباء، ممرضون وسيارات الإسعاف).

الوقاية من الأمراض المهنية والتقليل من ظهورها.

خلق محيط عمل ملائم للعمال.

• الأمن (السلامة):

التقليل من عدد حوادث العمل.

إبعاد كافة أسباب الحوادث.

إبعاد والتقليل، عن طريق الوقاية، من الأخطار على حياة وصحة وأمن الموظفين وأمن منشآت وأملاك الشركة.

العديد من المؤشرات وضعت ضمن لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف:

معدل تكرار حوادث العمل (Frequency rate):* تم تحديد الهدف بتخفيضه لسنة 2016 بنسبة 12% مقارنة بسنة 2015، وقد شهد المعدل انخفاض من (6,60) سنة 2015 إلى (4,36) سنة 2016، وهذا الانخفاض راجع لانخفاض في نسبته إلى (-33,99%) مقارنة بالانخفاض المحقق سنة 2015 والذي قدر بنسبة (-9,71%)، وهو ما يؤكد تحقيق النسبة المحددة في الأهداف 12%.

مؤشر الأمان (security index)† والذي شهد انخفاض إلى (19,06%) في سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 أين كان (21,30%).

معدل الخطر (Risk rate)‡ والذي شهد انخفاض من (0,13) في سنة 2015 إلى (0,07) سنة 2016.

مؤشر أداء HSE الخاص بالمسيرين§: من أجل تحسين أداء المسيرين في مجال صحة، الأمان والبيئة قامت المؤسسة بوضع مؤشر أداء HSE يتم على أساسه تحديد منح المردودية سنوية الخاصة بالمسيرين. يقاس عن طريق تخفيض معدل تكرار حوادث العمل وشدتها إلى 10% مقارنة بالثلاث (3) سنوات الأخيرة. وفي سنة 2016 تم الوصول إلى تخفيض معدل أداء إلى نسبة (-37,05%) مقارنة بالثلاث (3) سنوات الأخيرة (2013،2014،2015)، وهذا

* معدل تكرار حوادث العمل = (عدد حوادث العمل x 1000) / (عدد ساعات العمل الحقيقية).

† مؤشر الأمان = (عدد حوادث العمل x 1000) / (عدد العمال).

‡ معدل الخطر = (عدد الأيام الضائعة نتيجة حوادث العمل x 100) / (عدد ساعات العمل الحقيقية).

§ مؤشر أداء HSE الخاص بالمسيرين = (معدل تكرار حوادث العمل 2016 - متوسط معدل تكرار حوادث العمل (2013-2015) x 100) / (متوسط معدل تكرار حوادث العمل (2013-2015)).

الانخفاض يشرح بانخفاض عدد حوادث العمل المصحوبة بالتوقف عن العمل والزيادة المستمرة في عدد العمال وعدد ساعات العمل.

• تكوين، إعلام وتحسيس الموارد البشرية حول نظام HSE

حيث يتم تخصيص مسار بكامله لعملية التكوين في مجال الصحة، الأمن والبيئة وقد بلغت نسبة التكوين في هذا المسار 14% لسنة 2015 وانخفض إلى 3% سنة 2016، وهذا راجع لبداية التكوين في هذا المسار منذ سنة 2010.

الخاتمة

في هذه الورقة، سعينا إلى تحديد الروابط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية، وبشكل أدق، كيف تؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفي هذا الإطار جرت العديد من الأبحاث والدراسات الكمية الكيفية لمحاولة الإجابة على هذا السؤال حيث أكدت انه يمكن أن يسهم نهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تجديد إدارة الموارد البشرية في جوهرها ودورها وممارساتها، فهي تضيف طابع المؤسسي على السياسات، الأعمال الاجتماعية، طريقة المناجمنت كما تعطي إدارة الموارد البشرية الفرصة لمواصلة التحول من وظيفة إدارية محددة ضمن الإطار القانوني، إلى وظيفة حيوية لها معنى والتي ترتبط مباشرة بالموارد البشرية مما قد يساعد على تأكيد دورها كشريك استراتيجي، وبالتالي النظر إلى المورد البشري خارج إطار ما هو محدد له من مهام.

وبمحاولة حصر ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا نجدها تتأثر تأثير كبير بواقع وظروف كل بلد، فالنموذج الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية يحكمه القانون وهو عبارة عن استجابة لقوى السوق والقيود القانونية والدولة من خلال دورها كمنظم اجتماعي، أما المسؤولية الاجتماعية في النموذج الأمريكي جزء من ثقافة المؤسسة، ليست مفروضة بحكم القانون أو من طرف الدولة وليست حتى من توقعات أو متطلبات المجتمع.

وفي الجزائر رغم الجهود التي وضعتها في إطار تحقيق استراتيجية التوجه نحو تنمية مستدامة ونهية بيئة ملائمة تحفز المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية فانه لا يوجد مبادرة متكاملة لوضع المسؤولية الاجتماعية بكل أبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) حيز التنفيذ، ويبقى تطورها يشهد معدلات متباينة وذلك حسب القطاع وحجم المؤسسة، كما نجد أن المؤسسات التي

تبنّت المسؤولية الاجتماعية لم تكن إلا في إطار مشاريع مثل مشروع RS MENA ومشروع NEMA STAR، أو في إطار الاتفاقيات والهيئات التي وضعتها الدولة. وسيرا على خطى المؤسسة الأم سوناطراك في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، العمل على حماية التراث الطبيعي والثقافي الوطني، تعزيز الأعمال ذات الأهمية الاجتماعية والتضامن الوطني وفقا لقيم مواطنة الشركات، و أيضا برامج الاستثمار الاجتماعي والتي تسعى من خلالها إلى أن تكون مسؤولة تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة وخاصة مواردها البشرية في التي وضعت لها قيم أساسية تتمثل في التميز والإنصاف والشفافية، ولتحقيق ذلك قامت GCB باعتماد مجموعة من الإجراءات من خلال اعتماد ومعيار ISO9001V2008 ، نظام للصحة والسلامة البيئة (HSE) تحت شعار "صفر حادث، صفر ضرر للموارد البشرية، صفر ضرر بالبيئة " تمهيدا للتوجه نحو اعتناق المواصفات الدولية OHSAS18001 وضع سياسة تهدف إلى جلب افضل الكفاءات، التحسين والتطوير المستمر، نقل المعرفة (savoir) والمعرفة الفنية (savoir-faire) والمعرفة العلائقية (savoir- être) من خلال برامج تكوين موجهة ومحددة، والاهتمام بالحياة الشخصية للعامل بخدمات اجتماعية متميزة.

المراجع:

• المؤلفات:

طاهر محسن منصور الغالي، (2009)، منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

• المقالات:

- Adel Golli³ Dorra Yahiaoui, (2009), **Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien**, Management & Avenir.3 (23).
- Archie Carrol, Kareem Shaban, (2010), **the Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts; Research and Practice**, International Journal of Management Reviews.
- A. Acquier, J .P. Gond, (2007), **Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur ; Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen**, Finance Contrôle Stratégie, 10(2).
- Alexander Dahlsrud, (2008), **How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(1).
- Lovasoa, Ramboarisata et al., (2008), **Gestion responsable des ressources humaines : évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique**, Revue internationale de psychosociologie, 14(33).

GCB المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

- Beaupré D et al., (2008), **Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale**, Revue internationale de psychosociologie, 14(2).
- Claire Dupont et al., (2013), **The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case**, International Business Research, 6(12).

• المداخلات:

- Nahla, Salameh Bchara et al., (2016), **Le discours de la GRH dans les outils RSE**, RIODD, école des Mines de Sainte Etienne.
- Sarhan Abdennadher, (2014), **Les facteurs déterminants la responsabilité sociétale de l'entreprise dans le contexte tunisien post-révolution, 16^e Université de Printemps de l'Audit Social sur Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement**, Pékin, Chine.
- Contribution de l'Algérie à la Conférence des Nations Unies sur le Développement durable (Rio+20)**, (2011), Alger.

• التقارير:

- Coro Strandberg, (2009), **The role of human resource management in corporate social responsibility: issue brief and roadmap**, Report for industry Canada.

• مواقع الأنترنت:

- Commission Européen, Livre vert, (2001), **Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 Final** : Consulté sur [http:// www.ec.europa.eu/entreprise](http://www.ec.europa.eu/entreprise) .
- Institut Français pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises (INDR) : Consulté sur [http:// www.indr.lu](http://www.indr.lu).
- Brochure indr, (2012) : Consulté sur [http:// www.indr.lu](http://www.indr.lu).
- RSE : définition – Qu'est-ce que la RSE ? : Consulté sur [http:// www.e-rse.net](http://www.e-rse.net).
- organisation International de standardisation. Brochure Découvrir ISO 26000 : Consulté sur [http:// www.iso.org](http://www.iso.org).
- Livre Blanc. (2011). **RSE et management durable : le rôle de la fonction RH**, Etude HEC/CLEVEOR : Consulté sur [http:// www.comite21.org](http://www.comite21.org).
- LA NORME SA 8000. DEPAC : Consulté sur [http:// www.comite21.org](http://www.comite21.org) .
- Social Accountability International : SAI 8000. (2008) : Consulté sur [http:// www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org).
- Société Générale de Surveillance** : Consulté sur [http:// www.sgsgroup.fr](http://www.sgsgroup.fr).
- Social Accountability International** : Consulté sur [http:// www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org).
- Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie** : Consulté sur [http:// www.e-rse.net](http://www.e-rse.net).
- International standard organisation. Projet SR MENA, (2016). **Les bénéfices d'iso 26000 : étude de cas** : Consulté sur [http:// www.iso.org](http://www.iso.org).
- ianor : Consulté sur [http:// www.ianor.dz](http://www.ianor.dz).

-RES-Algerie : Consulté sur [http:// www.RES-Algerie.org](http://www.RES-Algerie.org).

-Agence Nationale des Déchets : Consulté sur [http:// www.and.dz](http://www.and.dz).