

مساهمة إدماج المسؤولية الاجتماعية في تطوير إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك الجزائرية

د. سليمة نشنش *

ملخص:

كانت اهتمامات المؤسسة في السابق منحصرة نحو الهدف الاقتصادي الذي وجدت من أجله ألا وهو تحقيق الربح متجاهلة في الوقت نفسه مسؤوليتها الاجتماعية، لكن هذه النظرة الضيقة اتسعت لتذهب إلى أبعد من ذلك لتؤكد على أن المؤسسة تشمل مختلف الممارسات الاجتماعية التي تقوم بها اتجاه المجتمع بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة، وباعتبار أن المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها يتوقف على مدى كفاءة وقدرات وخبرات العنصر البشري وحماسة للعمل، لذلك اهتم المختصون في هذا المجال بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ بالتخطيط والاختيار ثم التدريب والحوافز وأخيرا التقييم، وهي متكاملة مع بعضها البعض كمنظومة نسقية من أجل الوصول إلى أداء كفاء لإدارة الموارد البشرية ومن تم المؤسسة ككل في إطار تحقيق التنمية المستدامة.

من هذا المنطلق، سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية التطرق لمختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه إدارة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق تنمية شاملة ومستدامة مع تسليط الضوء على الشركة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك).

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة، الموارد البشرية، سوناطراك.

Abstract :

The company's concerns in the past used to be confined to the economic goal for which it had been founded, namely to make a profit, while ignoring its social responsibility. However, this narrow view expanded to go so far as to confirm that the company includes the various social practices it carries out towards the society in general and its human

* أستاذة محاضرة - ب - جامعة محمد بوقرة - بومرداس.

resources in particular.

As the company and its success in achieving its objectives depends on the efficiency, capabilities and expertise of the human component and its enthusiasm about work, specialists in this field got therefore interested in setting the principles and foundations that help benefit the most possible from each individual through human resources management. These foundations begin with planning and selection, then training and incentives and finally evaluation; they are integrated with each other as an arranged system in order to achieve an efficient functioning of human resources management and, hence, the company as a whole in the context of pursuing sustainable development.

Based on this standpoint, we will try through this paper to address the various practices of social responsibility towards human resources management, which are able to contribute to achieving a comprehensive and sustainable development while highlighting the National Company for transportation and commercialization of hydrocarbons (Sonatrach).

Key words: social responsibility, sustainable development, human resources, Sonatrach.

مقدمة:

بعد التغيرات والتطورات التي عرفتها الساحة العالمية كالتقدم التكنولوجي، انفتاح السوق، الاتجاه نحو العولمة...الخ، اشتدت المنافسة وبخشت المؤسسات عن الحلول اللازمة، عندها تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولازال في تغير مستمر حتى يواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة.

تعمل المؤسسات في العقد الحالي ضمن ظروف عمل لم تكن أصلا موجودة سابقا، وبناء على ذلك، وبعد الإدراك أن الركيزة الأساسية والعامل المحدد للنجاح في العمل هو العنصر البشري لم يعد يقتصر الأمر على مجرد إلقاء الأوامر وانتظار تنفيذها بل تبدل الموضوع برمته إلى الأخذ بآراء المستخدمين وإجراء الاتصالات معهم والحصول على التغذية العكسية التي تساهم في تحسين العمل وإجراءاته وحل المشاكل المستجدة من ناحية، ومن ناحية أخرى رفع أداء المستخدمين وتحسين الروح المعنوية

لديهم وبالتالي تحقق المؤسسة النجاح الذي تطمح إليه. ويتجلى هذا في شركة سوناطراك الجزائرية باعتبارها مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحسين قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

وعليه، فإنّ الإشكالية التي تناولها هذه الورقة البحثية هي كما يلي:

هل تلتزم مؤسسة سوناطراك بممارسة المسؤولية الاجتماعية اتّجاه موارد البشرية بهدف تحقيق تنمية مستدامة؟

وللاجابة عن إشكالية الدراسة صيغت الفرضية الآتية:

تلتزم مؤسسة سوناطراك بمسؤوليتها الاجتماعية اتّجاه موارد البشرية وهذا من أجل تحقيق تنمية مستدامة.

تواجه المؤسسات حاليا ضرورة حتمية تتمثل في الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية خاصة اتّجاه موارد البشرية باعتبارها أهمّ مقومات النجاح والارتقاء، وتنبع أهمية هذه الدراسة كونها إطارا شموليا لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية اتّجاه عمّالها. وعليه، تليخص أهمية هذه الدراسة من خلال تحقيق الأهداف المرجوة الآتية:

- التّطرق للمفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتنمية المستدامة.

- محاولة توعية المؤسسات بأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشكله.

- عرض أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتّجاه العمّال وأهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة من خلال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها واختبار فرضياتها من أجل الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة ومن ثمّ الوصول إلى فهم أفضل وأدق وإلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره وهذا ينطبق على الدراسة الحالية.

أولا: الجانب النظري

1. المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات:

في خضمّ التغيرات التي طالت مختلف جوانب الحياة أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل في كافّة البلدان المتقدمة منها والنامية وذلك لتأثيرها البالغ على أعمال المؤسسة وفعاليتها، حيث أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين من جهة وأصحاب المؤسسة من جهة أخرى.

1.1 تعريف المسؤولية الاجتماعية:

وردت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية منها ما يلي:

المسؤولية الاجتماعية هي إجبار المنظمات للعمل بطريقة تخدم ذوي الاهتمام الداخليين والخارجين والأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة⁽¹⁾.

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها "الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل"⁽²⁾.

وفي إطار البحوث الرائدة لكارول (Carroll) حيث يرى أنها "التزام المؤسسة بأن تضع نصب عينها خلال صنع القرارات والآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات"⁽³⁾.

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تعني تصرف المنظمات على نحو يتسم بالمسؤولية والمسائلة، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، ولكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفون، العملاء، الحكومة، الشركاء، المجتمعات المحلية والأجيال القادمة⁽⁴⁾.

2.1 أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

في الجدول الآتيوصلة لأكثر الممارسات شيوعاً والتي يمكن اعتبارها أساسية للمسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم 01 : أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج كارول (Carroll)

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الأذى بالمنافسين. 	المنافسة العادلة	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> - استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. - استخدام التكنولوجيا في معالجة أضرار المجتمع. 	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم المتاجرة بالمواد المضرة. - حماية الأطفال صحياً وثقافياً. - حماية المستهلك من المواد المضرة. 	قوانين حماية المستهلك	

<ul style="list-style-type: none"> - منع التلوث. - منع الاستخدام التعسفي للموارد. - حماية الموارد وصيانتها. 	حماية البيئة	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> - منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. - ظروف العمل. - إصابات العمل. - التعاقد وخطط الضمان الاجتماعي. - عمل المرأة. - عمل المعوقين. 	السلامة والعدالة	
<ul style="list-style-type: none"> - مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. - مراعاة حقوق الانسان. 	المعايير الأخلاقية	
<ul style="list-style-type: none"> - احترام العادات والتقاليد. - مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية. 	الأعراف والقيم الاجتماعية	الأخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> - نوع التغذية. - الملابس. - الخدمات. - النقل العام. 	نوعية الحياة	

المصدر: طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 82

حسب كارول (Carroll) فإنّ الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تُخصّص المؤسسة ككل وتمثل فيما يلي (5):

- المسؤولية الاقتصادية، حيث يجب أن تنتج المؤسسة سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.

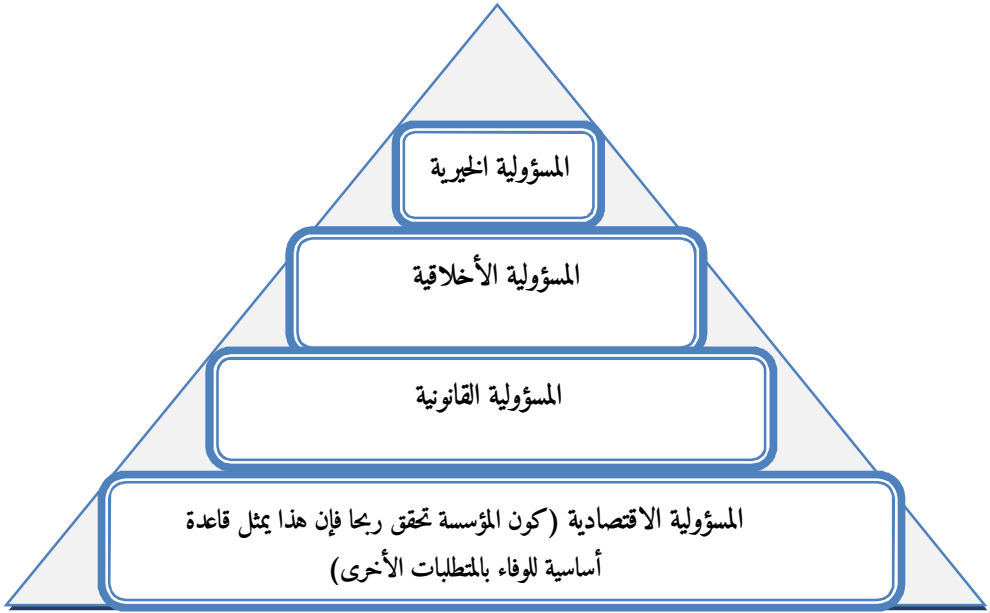
- المسؤولية القانونية، تُخصّص الالتزامات القانونية موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقيده به.

- المسؤولية الاخلاقية، مجموع سلوكيات والنشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني.

– المسؤولية التطوعية، وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة

في هذا الإطار طور كارول (Carroll) مصفوفة هرمية بين فيها أربع أبعاد وكيفية تأثير كل بعد على الآخر:

الشكل رقم 01: هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن الغالي و صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2007، ص: 93.

2- المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية:

تبنى المؤسسة ممارسات اجتماعية في هذا الإطار سواء قبل بدء العامل العمل في المؤسسة (أي عند التعيين)، أو خلال فترة العمل وحتى بعد انتهاء عمله من المؤسسة.

1.2 - الممارسات الاجتماعية قبل البدء بالعمل (عند التعيين):

من مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية قبل القيام بعملية التوظيف هو دراسة طبيعة هذه الوظيفة ومتطلباتها من حيث المؤهلات والخبرة والمهارات الخاصة كما تسعى إلى إيجاد الشخص المناسب للمكان المناسب وهي تعتمد على وسائل عديدة، هذه الأخيرة هي الوجه الذي ستظهر به المؤسسة ولذلك في بيئة عرّفت ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسة تسعى إلى تجسيد هذا الدور اتجاه المرشحين واعتماد الشفافية والنزاهة في مختلف أنشطتها⁽⁶⁾.

2-1-1-1- الاعلان عن الأماكن الشاغرة

على إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها الاجتماعي خلال القيام بهذه العملية وذلك من خلال ما يلي (7):

- صدق الاعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة.
 - ألا ينطوي الاعلان على أي نوع من التمييز الجنسي أو التمييز بسبب العجز.
 - تجنب استخدام الكلمات التي تنطوي على دلالة غير أخلاقية علنية.
 - عدم وضع معايير ليس لها صلة بالعمل ولكنها تؤدي إلى الإقصاء.
- ### 2-1-1-2- تعبئة واستقطاب الموارد البشرية:
- تحقق مسؤوليتها الاجتماعية من خلال الآتي (8):

- الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.
- أن تتسم إجراءات عملية التعبئة والاستقطاب بالشفافية والنزاهة والالتزام بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة.
- عدم إتباع أساليب غير مشروعة لجذب العاملين باحترام المؤسسات للمنافسة.
- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة واعتماد الثقة كأساس لهذا التعامل.
- الاطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.
- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمرشحين والالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية.

2-1-3- الاختيار والتوظيف:

يجب أن تتسم إجراءاتها بالمسؤولية والمصداقية والعدالة والنزاهة، وفي ما يلي بعض هذه الأوجه (9):

- مصداقية مسابقات التوظيف وموضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية والتخصصات.
- الابتعاد عن التحيز والتمييز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة.
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن الاستقبال.

- عدم الاستهانة بـ قدرات وشخصيات المرشحين والعناية بالاختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها.
- التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة.

- الابتعاد عن التوظيف على أساس الوساطة والمحسوبية.
- وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وإيجاد الشخص المناسب للوظيفة تقوم المؤسسة بإصدار عقد العمل للمستخدم حيث يوضح الشروط والظروف الرئيسية للعمل وهو ما يمكن أن يقبله الفرد أو يتفاوض بشأنه.

2-2- ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل بالمؤسسة:

تقوم إدارة المؤسسة بدراسة وتحليل المكونات والأساليب الواجب اعتمادها من أجل توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع الأداء وتحقيق إشباع حاجاتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مندجين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل.

2-2-1- الاهتمام بجودة حياة المستخدم في المؤسسة:

"تبدأ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع إنشاء الإطار الذي يقدم جودة حياة عالية لمستخدميها"⁽¹⁰⁾ وكتجسيد للدور الاجتماعي التي تبناه معظم المؤسسات تجدر الإشارة إلى الأبعاد والعناصر الآتية:

- توفير جهود الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين. - المشاركة الفعلية للعمال بمعناها الواسع.
- إثراء الوظائف وإشباع طموحات العاملين.
- عدالة نظم الأجور والمكافآت.
- توفير فرص التكوين والتطوير.
- توفير فرق عمل متكاملة.
- تعزيز الانسجام بين حياة الفرد المهنية وحياته الشخصية.
- الحفاظ على كرامة المستخدمينوخصوصياتهم.

2-2-2- تحسين ظروف العمل

كتجسيد للدور الاجتماعي الذي تبناه المؤسسة اتّجاه عمالها ما يلي⁽¹¹⁾:

- إدخال تغييرات على سياسة المؤسسة بما يتماشى والمتغيرات المتذبذبة بها مستقبلا، وتوفير بيئة عمل مناسبة تضمن السلامة والأمن للموارد البشرية.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة كاستخدام الآلات في الأعمال الخطرة كطلاء السيارات⁽¹²⁾.

- تبني المؤسسات نظاما رقابيا متطورا لضمان الصحة والأمن في العمل والاهتمام أكثر بالعلاقات الانسانية.
- الاعتراف بالنقابات العمالية كممثل للعمال⁽¹³⁾.
- الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المؤسسة.

- وضع برامج لرعاية الأفراد العاملين وتشمل خدمات ثقافية وتعليمية تعمل على الرفع من المستوى الثقافي للعاملين، خدمات ترفيهية للرفع من الروح النفسية والمعنوية (كإنشاء النوادي الاجتماعية والرياضية، تنظيم السفريات...إلخ) وكذا بناء علاقات عمل بعيدا عن الجوارر سمي. بالإضافة إلى خدمات التغذية والإسكان والانتقال. والعمل على إنشاء مكتب استشاري متخصص في معالجة المشاكل القانونية أو المالية مع ضمان خدمات الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية.

2-2-3- الأجر والمكافآت:

المؤسسة ملزمة بتجسيد فكرة المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من خلال ما يلي:

- العدالة والمساواة في برنامج الأجر والمكافآت، والابتعاد عن الطرق التي تستخدم مصالحها بعيدا عن مصالح الفئات المستفيدة لذلك يتم الاتفاق على استخدام الأسلوب المناسب وفقا لطبيعة العمل.
 - عدم التمييز بالأجر والمكافآت بين الرجال والنساء (اتفاقية عدم التمييز في الأجر الصادرة سنة 1989)⁽¹⁴⁾.
- 2-2-4- التكوين والتطوير:

أهم ما يجب على المؤسسة مراعاته من خلال ممارستها لجوانبها الاجتماعية ما يلي⁽¹⁵⁾:

- إدراج كل الموظفين ضمن برنامج التكوين بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين.
 - استغلال برامج التكوين لتطوير العمال وتحسين مستواهم الوظيفي (اتفاقية تنمية الموارد البشرية 1975).
- 2-2-5- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات:

على المؤسسة القيام بالمتابعة المستمرة لأفكار العمال الجديدة وتطبيقها في حدود الأخلاق، والعمل على خلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة. مع تعزيز الثقة في المستخدم وتشجيعه على المشاركة.

2-2-6- تقييم أداء العاملين:

في إطار تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال آليات عملية تقييم الأداء نذكر

بعض أوجه الالتزام⁽¹⁶⁾:

- تجسيد الجوانب الموضوعية والسلوكية والذاتية عند وضع معايير تقييم الأداء.
- الابتعاد عن التحيز والتمييز خلال عملية تقييم الأداء.
- تشكيل لجنة للقيام بعملية التقييم يتصف أعضاءها بالرأي الراجح والمصادقية.
- الموضوعية عند القيام بعملية التقييم ومن الأفضل أن يكون وسطا للجميع.
- 2-2-7- حماية المرأة العاملة:
- بعض جوانب تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المرأة العاملة ما يلي⁽¹⁷⁾:
- ضرورة تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق (المؤتمر العالمي لحقوق المرأة - فيينا 1993).
- القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة استنادا على اتفاقية الجمعية العامة للأمم المتحدة 1979.
- ضمان تكافؤ الفرص في كافة مجالات العمل ومراعاة عدم التفرقة في الترقية الوظيفية، الأجر، التعلم.
- مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل وخصوصا التحرش الجنسي.
- وضع السياسات المناسبة الواضحة والشفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة.
- توفير الأماكن المناسبة التي تشمل على احتياجات المرأة العاملة.
- توفير خدمات دور الحضانة.
- 2-2-8- إدماج المعوقين:
- شجعت المنظمات الحكومية وغير الحكومية على اتخاذ تدابير ملهوسة من أجل إدماج منظور الإعاقة في صلب عملية التنمية وحثت الحكومات على معالجة وضع المعوقين بمراعاة جميع الاجراءات ومعاهدات حقوق الانسان.
- وكتجسيد له مسؤولية الاجتماعية نحو هذه الفئة والتي نجدها في مختلف المجتمعات، على المؤسسة مراعاة ما يلي:
- ضمان تكافؤ الفرص بين الأشخاص المعوقين وغيرهم من الأشخاص والنهوض بحمايتهم من التمييز.
- توفير التكوين والتطوير بما يؤدي إلى تأهيلهم للعمل وتوفير تجهيزات تساعدهم على مواصلة حياتهم المهنية.
- دعم الجمعيات التي تساعد على دمجهم بالمجتمع كالأندية الثقافية... الخ.

2-3- ممارسات المسؤولية الاجتماعية بعد انتهاء العمل:

- مهما كانت طريقة إنهاء العمل فإن على المؤسسة العمل على ما يلي⁽¹⁸⁾:
- منحهم مكافأة مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بالمؤسسة.
 - منحهم فرص للعودة والتوظيف مجددا.
 - منحهم مستحقات في حالة الاستغناء عن خدماتهم.
 - استمرار الخدمات الطبية والتأمينات⁽¹⁹⁾.
 - منحهم تسهيلات أو توصيات للتوظيف في مؤسسات أخرى.
 - تقديم المساعدة في إيجاد وظائف جديدة.
 - تقديم العون في كتابة السير الذاتية وكذلك الارشادات عن المقابلات الشخصية.

ثانيا- الجانب التطبيقي:

تعتبر شركة سوناطراك من أكثر الشركات الجزائرية التي تهتم بالموارد البشري وتحسين كفاءته حيث تعمل على تحديث سياستها للموارد البشرية، وهي تتمحور حول وضع أهداف ومؤشرات أداء مناسبة، والقيام بمشاريع تنموية من أجل ضمان أقصى تخصص لمواردها البشرية.

1- نبذة عن شركة سوناطراك الجزائرية:

تم إنشاء الشركة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) سنة 1963، وهي أهم شركة محروقات في الجزائر وفي أفريقيا، وهي تعمل في التنقيب والإنتاج والنقل عن طريق الأنابيب والتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها.

ويتوسع سوناطراك في نشاطات توليد الطاقة الكهربائية، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحلية مياه البحر، البحث والتعدين، كما تعمل سوناطراك في الجزائر وفي عدة مناطق من العالم: في أفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) وفي أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى) وفي أمريكا اللاتينية (البيرو) وفي الولايات المتحدة الأمريكية.

2- استراتيجية سوناطراك اتجاه مواردها البشرية:

تنتهج شركة سوناطراك الجزائرية استراتيجية مدروسة وواضحة المعالم اتجاه مواردها البشرية تتمثل فيما يلي:

2-1- السياسة العامة:

تتمثل السياسة العامة لشركة سوناطراك عبر نظامها الجديد والمتمثل في منح مكافئة

لمساهمات مستخدميهما في تطويرها وهذا بضمنان أجر عادل يعكس الاعتراف بالأداء الفردي والجماعي، كما تشجع هذه السياسة الجديدة على اتخاذ المبادرة وتذليل 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 والجامعات، بتسطير وإعلان فرص التطوير التي تمنحها لموظفيها المستقبليين.

2-3- التكوين:

تولي سوناطراك أولوية كبرى لتنمية وتكوين وتطوير الموارد البشرية، حيث تتم وظيفة رفع المستوى والتخصص للمستخدمين عن طريق المراكز والمعاهد التابعة لها، والمتمثلة فيما يلي:

2-3-1- مركز تطوير المؤسسة (CPE):

يتركز دور هذا المركز على التدريب على التكنولوجيات وتقنيات التسيير، إدارة الأعمال، اللغات، تكوين المكونين، المالية والشؤون القانونية، الإعلام الآلي وأنظمة الإعلام، الصحة، السلامة والبيئة.

2-3-2- المعهد الجزائري للبتروكيمياويات (IAP):

يقع المعهد الجزائري للبتروكيمياويات (IAP) ببومرداس، وهو يوفر تكوينات عملية ذات مستوى دولي في مجالات الطاقة والمناجم تتعلق بنشاطات المنبع للمحروقات، نقل المحروقات، نشاطات المصعب للمحروقات، الاقتصاد البتروكيمياوي، إدارة الأعمال، الصحة والسلامة والبيئة، هندسة البيئة، المالية، الموارد البشرية، الاتصال في الشركة.

2-3-3- معهد التكوين نفطوغاز (NAFTOGAZ):

يقع مركز التطوير وتطبيق التقنيات البتروكيمياوية والغازية (نفطوغاز) بجاسي مسعود، وتتمثل مهامه في تكوين التقنيين السامين وأعاون التحكم العملياتي، إعادة تأهيل أداء إدارات الشركة والمساعدة والاستشارة والبحث التطبيقي.

2-4- الاهتمام بالتوظيف النسوي:

تهتم الشركة بالتوظيف النسوي، وقد ارتفعت نسبة النساء العاملات بسوناطراك كما يظهر هذا الاهتمام من خلال إنشاء مرصد التوظيف النسوي وهو هيئة تهتم بتحسين التوظيف النسوي ترتبط مهامه بالتوظيف والحصول على التكوين وعلى مناصب المسؤولية وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص عند تساوي الكفاءات.

5-2- حل مشكلة هجرة الإطارات:

قامت سوناطراك بوضع استراتيجية 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 المستخدمين.

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 تكمليين لقيمه" من أجل تطوره وهما "القيم الجوهرية ومبادئ المؤسسة"، تتعلّق القيم الجوهرية بالالتزام لمصلحة البلاد وروح المؤسسة والأخلاقيات والمهنية والثقة وروح الجماعة والبحث عن الجودة والتكافؤ، وتنص قيم المؤسسة على التكوين وتحسين كفاءات المستخدمين والسير والتحكّم في التكنولوجيا وتحسين نوعية المحيط الاجتماعي وارضاء الزبائن والتحلّي بحس التسويق واحترام الشركاء ونقل المهارات نحو المؤسسات الجزائرية الأخرى واحترام البيئة وكذا مسعى تنمية مستدامة، كما تم تزويد مجمع سوناطراك بلجنة أخلاقيات مهمتها السهر على تعزيز الممارسات الأخلاقية على مستوى الشركة واحترام أحكام مدونة السلوك⁽²⁰⁾.

ومن أهم البنود الواردة في هذه المدونة العناصر أدناه⁽²¹⁾:

- اعتبار الرشوة عملا خطيرا يعاقب عليه القانون وتترتب عنه متابعات قضائية وإنهاء علاقة العمل مع المؤسسة.
- إنجاز أيّ مهام أو أهداف لا يمكن أن يكون بإتباع طرق غير شرعية وغير أخلاقية.
- يمنع منعاً باتاً على الموظفين تلقي أيّ عمولات أو هدايا من أشخاص أو هيئات مقابل منح مزايا معينة.
- ضرورة التبليغ بأيّ محاولة لرشوة المستخدمين إلى لجنة أخلاقيات المؤسسة، وفي حالة ثبوت الرشوة على أيّ مستخدم، فإنّ هذا الأخير قد يتعرض إلى عقوبات، فيما يحرم الطرف الراشي من إقامة علاقات تجارية مع المؤسسة.
- توضّح المدونة أنّّه لا يسمح لمستخدمي سوناطراك بمنح أو تلقي، إلاّ الهدايا الرمزية التي لا تمثّل قيمة تجارية كبيرة، كما لا يسمح بدعوات المجاملة أو غير ذلك، ويتعيّن على أيّ مستخدم أن يرفض أيّ هدية أو دعوة مجاملة خارجة عن الضوابط الأخلاقية، وذلك في عمليات المناقصة أو خلال المفاوضات التجارية.

- يمنع منعاً باتاً التكفل بالنفقات من طرف الزبائن أو هيئات أجنبية لأي موظف إلا إذا كان في إطار التزامات واضحة داخل العقود أو مرخصاً من الجهات المسؤولة.

الخاتمة:

يمكن تلخيص العلاقة الموجود بين تطبيق إدارة الموارد البشرية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة فيما يلي:

- تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة بالمؤسسة هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية حيث ينبغي عليها نشر مبادئ أخلاقيات العمل.

- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية هي وسيلة من أجل تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.

- المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة هي وسيلة للتعبير عن قيم العدالة وتكافؤ الفرص بالنسبة للمستخدمين مع احترام حقوقهم وتوفير شروط عمل مقبولة وملائمة.

- تطبيق المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في المؤسسة يحقق منافع تنظيمية ومالية واجتماعية للمؤسسة.

- سياسات المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستوى إدارة الموارد البشرية هي شكل من أشكال الاستثمار في المورد البشري، وبالتالي فهي ميزة تنافسية لصالح المؤسسة.

أمّا من الجانب التطبيقي فتم التوصل إلى النتائج الآتية:

- وجود سياسة واضحة المعالم ورسومية لإدارة الموارد البشرية لشركة سوناطراك.

- الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية من خلال التدريب حيث خصصت الشركة لهذا الغرض 6.26 مليار دج.

- توفير ظروف العمل المناسبة من خلال استحداث الشركة لنظام الصحة والسلامة والبيئة.

- وجود آليات تسمح بتوفير الحماية الاجتماعية ومنح الامتيازات للأفراد.

- وجود هيئات تمثل العمال يتم من خلالها ربط قنوات الاتصال الفعال مع الإدارة.

أمّا تطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن اقتراحها لشركة سوناطراك فتتمثل فيما يلي:

- إدراج برامج التدريب والتكوين ومناهج الاتصال والعلاقات مع الموظفين من أجل زيادة الوعي بالقيم والإجراءات الجديدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة.

- تنويع الممارسات والنشاطات الاجتماعية التي تقوم بها شركة سوناطراك ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية والتي تحقق رضا وولاء أصحاب المصالح سواء من داخل الشركة أم من خارجها.

- تفعيل برامج الوقاية لحماية صحة المستخدمين المادية والمعنوية أثناء العمل.

- ممارسات التعويض العادل وتنمية الموارد البشرية من خلال تقسيم عادل للعلاوات، الأمن الوظيفي، ...إلخ.

- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات واستشارتهم في كل ما يتعلق بالشركة.
المراجع والهوامش:

1- Schermerhorn, John R., Management, 7thed. New York, 2002, p:158.

2- www.wbcds.org.

3- إياد محمد عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، بحث قدم لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص: 44.

4- حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 90، فبراير 2010، ص: 4.

5- Joël Ernult, ArvindAshta, **Développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Evaluation et Perspectives**, cahiers du CEREN 21, 2007, p :18.

6- طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العمري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008، 259

7- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار النفوق للذشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص: 198.

8- طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

9- المرجع نفسه، ص: 262.

10- John Schemerhorn , James Hunt et autres, **Comportement humain et Organisation**, édition du renouveau pédagogique, 3^{eme} édition, 2006, p : 48.

11- عبد الرحمان هيجان، "ضغوط العمل (منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها)"، معهد الإدارة العامة للنشر، 1998، ص: 198.

12- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص: 577.

13- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2002، ص: 45.

14- اتفاقيات العمل الدولية على الموقع: www.ilo.org.

15- طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 264.

16- عبد الله بن منصور، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، أطروحة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، 2008، ص: 236.

17- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار النشر والتوزيع الإلكتروني، ص ص: 496-497.

18- باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

19- أحمد ماهر، تقليل العمالة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص: 282.

20- موقع جزايرس، مجمع سوناطراك يذشر مدونة سلوكه، (2011/10/20)، <http://www.djazairss.com/aps/95987>

21- موقع جزايرس، سوناطراك تصدر مدونة سلوك لمكافحة الرشوة بين موظفيها، <http://www.djazairss.com/annasr/7948>، (2011/11/1)