

دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية  
-دراسة حالة الجزائرية القطرية للصلب-

*The role of HRM in implementing company's strategy towards corporate social responsibility - Case study of Algerian Qatari Steel (AQS) -*

ط/د كريد فيصل<sup>1</sup>

جامعة الجزائر 3 - الجزائر

Hrajijel2018@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/06/11

تاريخ القبول: 2024/05/10

تاريخ الارسال: 2023/12/01

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تصميم نموذج للتوافق الإستراتيجي، على أساسه يمكن تشخيص وتحليل السلوكيات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة الإقتصادية تجاه المسؤولية الاجتماعية، مع الوقوف على الدور التي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنفيذ هذه السلوكيات، حيث تم تجميع هذه الأخيرة ضمن ثلاثة مستويات متدرجة، عند كل مستوى تساهم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الممارسات. تم اعتماد هذا النموذج لتقييم مدى مبادرة -الجزائرية القطرية للصلب AQS- ضمن البعدين الاجتماعي والبيئي، مع تحديد طبيعة التوافق. خلصنا إلى أن المجمع يتبنى ثلاثة إستراتيجيات: (1) إستراتيجية غير مسؤولة (فرعية) بتوافق غير مسؤول لإدارة الموارد البشرية، (2) إستراتيجية ضمنية (بعيدة النشاط الرئيسي للمجمع) بتوافق قانوني، و(3) إستراتيجيتان صريحتان (مؤقتة، ورئيسية) بتوافق استباقي. في الأخير تم تقديم بعض التوصيات التي قد تحسن واقع المؤسسة محل الدراسة؛ كما إمكانية تخفيف حادة الإستراتيجية غير المسؤولة (تشكيل جماعة ضغط لتدنية تكاليف التمهين)، تنويع مصادر الحصول على المواهب، وتبني المؤشرات الأساسية للأداء KPIs الصادرة عن الرابطة العالمية للصلب WSA.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، التوافق الإستراتيجي، تقييم الأداء.

**Abstract:**

*This study aims to conceive a strategic fit model through which we can identify and analyze company's strategic behaviors towards Corporate Social Responsibility (CSR), and depict the role of HRM in achieving those behaviors, by gathering them into three levels, at each one HRM contributes with a kit of practices. We used the proposed model to evaluate the engagement of Algerian Qatari steel (AQS) in social and environmental dimensions, and determine the nature of the corresponding fit. We concluded that the group adopts three strategies: (1) irresponsible strategy (secondary) with irresponsible fit, (2) implicit strategy (away from the core of business) with legal fit, and (3) two explicit strategies (temporary and principal) with proactive fit. In the end, we advanced some recommendations hoping that improve the status quo of the studied company; as mitigating the severity of the irresponsible strategy (lobbying to reduce apprenticeship's costs), diversifying talents' sources, and adopting the KPIs issued by the World Steel Association (WSA).*

**Key words:** CSR, HRM practices, strategic fit, performance evaluation.

## مقدمة:

إن ضرورة أخذ المؤسسات بعين الاعتبار للآثار الاجتماعية والبيئية الناتجة عن نشاطها الاقتصادي ليست حديثة العهد، حيث يتم تحديدها عادة عن طريق التنظيمات، التشريعات ومختلف القوانين التي توطر علاقة المؤسسة مع مختلف الأطراف الذين تتفاعل معهم، ولكن مع توجه مختلف المجتمعات، لا سيما الصناعية منها، إلى تبني نموذج اقتصاد السوق، لضمان حرية التنافس وتنامي وتنوع طرق الإنتاج المعتمدة، أدى إلى صعوبة التحكم في سلوك هذه المؤسسات، لا سيما المجمّعات منها، وبالتالي ضرورة البحث عن مقاربة مكملّة للاعتبارات الإلزامية، يتم من خلالها دفع هذه الأخيرة إلى الاستجابة لتطلعات هذه الأطراف بصفة تلقائية. بحلول سنة 2001، عمل المجلس الأوروبي على نشر "الكتاب الأخضر" The Green Paper كأول نص رسمي، ذي طابع دولي، لهذه المقاربة تحت عنوان: "ترقية إطار أوروبي للمسؤولية الاجتماعية". حسب هذا المنشور، تعرف هذه الأخيرة على أنها "عبارة عن عملية الدمج الطوعية من طرف المؤسسات للاعتبارات الاجتماعية والإيكولوجية ضمن أنشطتها التجارية وعلاقتها مع مختلف أصحاب المصالح سواء داخل المؤسسة أو خارجها (المساهمون، الزبائن، الموارد البشرية، الموردون، الشركاء... إلخ)، وهذا بعد الإيفاء بمختلف الالتزامات القانونية المعمول بها والاستثمار في الرأس المال البشري والبيئة" (European Commission, 2001). إن تبني المؤسسة لخيار إستراتيجي معين تجاه المسؤولية الاجتماعية، يستلزم وجود توافق بينه وبين مختلف وظائفها، سواء كانت هذه الوظائف ترتبط بالجوانب المالية والمحاسبية أو تلك المتعلقة منها بالتسويق، الإنتاج، البحث والتطوير... إلخ، وذلك في سبيل الاستجابة، على جميع المستويات، لمختلف التطلعات ضمن أبعاد التنمية المستدامة ومحاولة التوفيق فيما بينها. باعتبار إدارة الموارد البشرية أحد أهم هذه الوظائف، فإن اندماج هذه الأخيرة ضمن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضروري في سبيل تحقيقها، نظرا لتواجد العنصر البشري ضمن مختلف الوظائف. بناء على الطرح السابق، تتضح معالم الإشكالية الرئيسية التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عنها كما يلي:

## كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة تجاه المسؤولية الاجتماعية ؟

## فرضيات الدراسة:

- تنطوي المؤسسة محل الدراسة على مجموعة من الخصائص والممارسات التي من خلالها يمكن تحديد إستراتيجية هذه الأخيرة تجاه المسؤولية الاجتماعية؛
- تساهم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق إستراتيجية هذه الأخيرة تجاه المسؤولية الاجتماعية عن طريق مجموعة من المهام والممارسات.

## أهداف الدراسة:

- محاولة تحديد وتقييم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية؛
- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الجزائرية في تنفيذ إستراتيجية معينة تجاه المسؤولية الاجتماعية؛
- تدعيم المكتبة الجزائرية بمرجع محكم باللغة العربية، كدعامة تساعد مختلف الباحثين في علوم التسيير وخاصة في حقل المسؤولية الاجتماعية.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة بناء نموذج للتوافق بين إدارة الموارد البشرية والسلوكيات الإستراتيجية تجاه المسؤولية الاجتماعية، من خلاله يمكن تصنيف وتقييم مدى مبادرة المؤسسة الإقتصادية ضمن البعدين الإجتماعي والبيئي، وتحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر دلالة، التي من خلالها ينفذ الخيار الإستراتيجي المتبنى.

### منهج الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية السابقة، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التطرق إلى مختلف العناصر والأبعاد المرتبطة بموضوع البحث على المستوى النظري، ومحاولة بناء نتائج اعتمادا على المادة العلمية التي تم الحصول عليها من خلال المسح البيليوغرافي. وحتى تتكامل المنهجية، تم تدعيم الموضوع بحالة تطبيقية من واقع المؤسسات الجزائرية، وذلك بغرض تأكيد النتائج التي تم التوصل إليها، إضافة إلى استخدام الأدوات ومصادر البيانات التالية: (1) الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، (2) المقابلات والزيارات الميدانية، و(3) المصادر الأخرى؛ كمواقع الانترنت ومختلف الوثائق ذات الطابع التنظيمي.

### المحور الأول: مقارنة التوافق الأفضل وإستراتيجية المؤسسة:

للقوف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في ارساء إستراتيجية معينة تجاه المسؤولية الاجتماعية، يتطلب منا ذلك معالجة الموضوع من منظور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) Strategic Human Resource Management، التي تعبر عن "نقطة التقاطع بين التسيير الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية" كما أشار إلى ذلك (Allen & Wright, 2007, p.89). نظرا لتعاملها مع تطلعات المؤسسة من منظور طويل المدى (Armstrong, 2011, p.1)، ولتركيزها الكبير على الاعتبارات المرتبطة بالاندماج والتوافق مع إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها (Delery, 1998 ; Shuler, 1992) أو ما يعرف بمقاربة "التوافق الأفضل" <sup>1</sup> best fit. إن التوافق من هذا المنظور يعبر حسب (Nadler & Tushman (1977) عن "الدرجة التي تكون عندها احتياجات، مطالب، أهداف، غايات، وهيكل عنصر معين، متناسقة مع احتياجات، مطالب، أهداف، غايات، وهيكل عنصر آخر" (p.93)، لذلك تفترض هذه المقاربة وجود تناسق مثالي بين سياسات [أو وظائف] إدارة الموارد البشرية والخصائص التنظيمية للمؤسسة والمميزات السياقية [العوامل الموقفية] (Storey et al, 2019, pp.11-12)، في غالب الأحيان الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة (Colbert, 2004, p.344)، على أساسه يمكن فهم الاختلافات البينية والمضامين التي تميز هذه الوظائف عند تغير السياقات، وماهية خلفية هذه الفروقات (Sparrow et al, 2005, p.30). سنحاول من خلال العناصر الموالية، تقديم نبذة مختصرة حول الخلفية النظرية لهذه المقاربة على أساس إسهامات المؤلفين الأكثر دلالة في حقل التسيير.

### أولا: من الممارسات الأفضل إلى التوافق الأفضل:

ظهرت مقارنة التوافق الأفضل كرد على المقاربة الشمولية أو ما يعرف بمقاربة "الممارسات الأفضل" best practice، والتي تعتبر نتيجة للتوجه الذي نادى به بعض مؤسسي علم التسيير على غرار Taylor، Bernard، Mayo، وMouton & Black، والذي يبحث عن إمكانية تحديد مبادئ تسييرية مشتركة تكون قابلة للتطبيق بصفة شاملة (Brewster, 2006, p.69). في حقل إدارة الموارد البشرية، تفترض هذه المقاربة وجود علاقة خطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة (Paauwe, 2004, p.53)، فبمجرد تبني المؤسسة لتوليفة الممارسات الأفضل، سيؤدي ذلك لا محالة إلى تحقيق مستويات أداء تفوق مثيلتها لدى المؤسسات المنافسة مهما تغيرت الظروف التي تواجهها هذه الأخيرة (Armstrong, 2006, 2011). "عندما يتم تجميع واستخدام هذه الممارسات جنبا إلى جنب، سيؤدي ذلك حسب (Pfeffer (1995, p.67 إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة."

## 1- الممارسات الأفضل؛ ومحاولة تنميط ممارسات إدارة الموارد البشرية:

هناك تشابه إلى حد كبير في تحديد ماهية الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية، مع إختلاف نسبي في تحديد عددها والمخرجات التي يتم عادة ربط تأثير هذه الأخيرة بمستوياتها (دوران العمالة، الأداء الصناعي، الإنتاجية، الأداء المالي،... إلخ) على أساس الدراسات الإحصائية المنظّرة لهذه المقاربة خلال تسعينيات القرن الماضي<sup>2</sup>. يعبر (1994) Arthur عن هذه الممارسات "بنظام إدارة الموارد البشرية المبادر" (10 ممارسات) commitment human resource system، ويطلق عليها (1995) Huslied "ممارسات العمل ذات الأداء العالي" (13 ممارسة) High Performance Work Practices المتبناة من طرف وزارة العمل الأمريكية، أما (1997) Ichniowski et al فيعتمدون تسمية "الممارسات الإبداعية لإدارة الموارد البشرية" (8 ممارسات) innovative HRM practices عند دراستهم لخطوط إنتاج الحديد على مستوى المجمّعات الكبرى، كما يميز (1999) Guest إثنتي عشر ممارسة، تكون عندها مبدارة الأفراد عند طاقتها القصوى، في حين يؤكد (1995) Pfeffer على ضرورة تبني حزمة تضم ثلاثة عشر ممارسة، والتي تعتبر حسبه غير قابلة للتقليد، عند دراسته للمؤسسات الأعلى أداء في الولايات المتحدة الأمريكية، كتوجه قريب من طرح النظرية المبنية على الموارد-بالتركيز على المورد البشري- خاصة أعمال (1994) Lado & Wilson ; (2007) Barney & Clarc ; (2007) Allen & Right).

تعرضت هذه المقاربة للعديد من الانتقادات، فالدراسات التي تصب في هذا الطرح غالبا ما تسير عن طريق الاستبيانات، حيث يكون الرد عليها عادة من طرف واحد، مسيرو إدارة الموارد البشرية، لكنهم يجيبون عن جميع المتغيرات المرتبطة بالأداء، مع تقديمهم إجابات تناسب مع تصميم الاستبيان دون البحث بشكل جدي ضمن الخصائص التي تميز المؤسسة فعليا (1999) Purcell، وحتى طبيعة صياغة الأسئلة تتميز بالذاتية من أجل جعل النتائج أكثر دلالة (2004) Paauwe, p.253 لتكون متوافقة مع آلية الاختبار (Sparrow et al., 2004, p.29)، علاوة على تجاهل المتغيرات صعبة القياس؛ كالمجهودات المبذولة، المعنويات، التعاضد، والمواقف والسلوكيات، والتي تعبر عن همزة الوصل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمخرجات، مما يؤدي إلى الحصول على نتائج ذات طبيعة خامة (1999) Purcell. يشير (2005) Von Glinow et al. أيضا إلى ظهور ممارسات أخرى بتغيير بيئة المؤسسة؛ فإضافة إلى المقابلات، المهارات التقنية، الخبرة، والمهنية، التي تعبر عن أهم العناصر المعتمدة في عملية التوظيف في البلدان الأنجلوساكسونية، التوصيات الشخصية تعتبر عاملا مهما عند البحث عن موظفين جدد في المكسيك، كذلك بالنسبة لاختبارات تحليل خط اليد في فرنسا، وهذا ما يلاحظ بالنسبة للمؤسسات الصينية التي تعتمد معيار الأقدمية في تحديد التعويضات مقارنة بالمؤسسات اليابانية التي تتعد نوعا ما عن هذا الأخير. إن إهمال أو عدم تركيز مقاربة الممارسات الأفضل على تأثير بيئة المؤسسة والسياق الاجتماعي الذي تنشط ضمنه هذه الأخيرة، يحد من إمكانية تبنيها عند تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، فـ(1999) Purcell يؤكد على أن هناك تعارض في طرح مقاربة الممارسات الأفضل؛ "فكيف يمكن لمجموعة من الممارسات أن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد طالما أنها تنفذ بنفس الطريقة ضمن مختلف المؤسسات" (p.26)، في تلميح منه إلى أن أختلاف الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة سيؤدي حتما إلى أختلاف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يؤيده (2004) Colbert p.344 باعتباره لهذه المقاربة "أنها تبحث فقط في ماهية الممارسات الشمولية ذات التأثير الإيجابي"، زيادة على تأكيد (1997) Becker et al على "ضرورة أن تصمم الممارسات الأفضل حسب الخصائص التي تميز كل مؤسسة على حدة، باختلاف الوضعيات التي تواجهها لتحقيق أفضل النتائج" (p.41)، في إشارة منهم لأهمية السياق، وبالتالي ضرورة الانتقال من التحليل الشمولي إلى التحليل على أساس مقاربة التوافق الأفضل، حيث تفرض هذه الأخيرة نفسها كخيار وحيد (2) Peretti, 2013 ; (1996) Becker & Gerhart).

## 2- إستراتيجية المؤسسة كعامل موقفي:

تعتبر الاستراتيجية عن أحد أهم العوامل الموقفية الذي يجب أن تتوافق معها إدارة الموارد البشرية، حيث يتطلب ذلك تكييف الوظائف الأساسية لهذه الأخيرة مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة. تختلف النماذج التي يعتمد عليها المؤلفون لتحليل هذا التوافق، لكنها في مجملها حسب (Legge (1991) تكتسي الطابع "المعياري" normative (p.35) من جهة، وتجعل دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على العمليات المرتبطة بتنفيذ إستراتيجية المؤسسة مع إقصائها من سيورة التصميم من جهة أخرى، وهو الإطار الشائع عند أغلب المؤلفين (Torrington et al., 2017, p.66)، حيث يتطابق مع التوجه الذي جرت عليه الدراسات التي تعنى بتصميم وتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية على غرار ( ; Government of Canada, 2014 ; Maignan et al., 2005 ; Maon et al., 2009 ; Cramer, 2005). هناك مقاربتان رئيسيتان على أساسهما تحدد طبيعة التوافق بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة: (1) التوافق على أساس دورة حياة المؤسسة (Baird & Meshoulam, 1987 ; Fombrun et al, 1984 ; Kochan et Barocci, 1985) و(2) التوافق على أساس البدائل الإستراتيجية (Miles & Snow, 1984 ; Schuler & Jackson, 1987).

المنظور الأول يتطابق تماما مع نظرية دورة حياة المنتج (Armstrong, 2011, p.57) حيث يتم تكييف خيارات سياسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات كل طور من أطوار دورة حياة المؤسسة، بداية من الانطلاق، فالنمو، ثم النضج والتراجع ( Storey et al, 2019, p.12). خلال الطور الأول، تولي المؤسسة أهمية كبيرة لاختيار وتوظيف أفضل المواهب المتاحة، وغض الطرف عن التحكم في التكاليف المرتبطة بالأجور، الشيء الذي يؤدي إلى عدم التركيز على التكوين والتطوير (Kochan & Barocci, 1985, pp.104-106)، أما نظام التعويضات فيحدد على أساس مستويات الأداء والإنتاجية (Fombrun et al, 1984, p.38). غياب النقابات العمالية يعتبر أحد مميزات هذا الطور، أو مع دور هامشي في حالة وجودها (Marchington & Wilkinson, 2005, p.100). بعد اجتياز المؤسسة للطور الأول، وتزايد التخصص التقني، تنوع خطوط وطبيعة المنتجات، واتساع الأسواق، تصبح هيكلية المؤسسة وتنظيمها أكثر رسمية من ذي قبل (Baird & Meshoulam, 1987, p.118)، مع التوجه نحو تبني هيكل تنظيمي أكثر مرونة (الانتقال من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل الفرعي) كما أشار إلى ذلك (Fombrun et al 1984., p.38). يتم التركيز في هذه المحطة على تدعيم المؤسسة بمدراء وتنفيذيين جدد، والسهر على تعليم الأفراد آليات العمل الجماعي في شكل فريق، علاوة على تحديد الشروط والمؤهلات التي يبني عليها نظام الترقية (Kochan & Barocci, 1985, pp.107-108). نظام التقييم والتعويضات عادة ما يربط بنسب العوائد على الاستثمار والربحية (Fombrun et al, 1984, p.38). مع بداية ارتفاع مستوى المنافسة ودخول وافدين جدد إلى السوق يصبح الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة يتميز بنوع من الثبات، تعبر هذه الوضعية عن مرحلة النضج (Kochan & Barocci, 1984, p.107). يصبح التوظيف عند هذه النقطة يتميز بالبطء مع تركيز إضافي على التكوين لضمان المرونة في توزيع المواهب المتاحة للتكيف على أساس التغيرات التي تمس فرص العمل (p.108). تركز إدارة الموارد البشرية عند هذا الطور على التحكم في تكاليف التشغيل، الشيء الذي ينتج عنه تراجع الرضا الوظيفي لدى الأفراد، مع بداية التفكير في ترك المؤسسة وظهور بوادر عدم التوافق مع الممثلين النقائبيين (Marchington & Wilkinson, 2005, p.101). إذا استمرت هذه الوضعية لفترات طويلة، سيؤدي ذلك إلى بلوغ طور التراجع. تركز إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة على بعض المحاور المرتبطة بإعادة الهيكلة، عقلنة استخدام الموارد، والعمالة الزائدة؛ كتحويل الأفراد إلى نشاطات بديلة أو تسريح البعض منهم، والذي قد ينتج عنه عدم قدرة المؤسسة على الاستجابة للطلب الجديد في السوق، نظرا لتخليها عن نسبة معتبرة من العمالة ذات الخبرة والتأهيل العاليين (Alyott, 2014, p.57).

من المنظور الثاني، يعتبر تصنيف (Miles & Snow, 1978) للبدائل الإستراتيجية من بين التصنيفات الأكثر شهرة في حقل التسيير، حيث يقسم المؤلفان الإستراتيجيات إلى ثلاثة أصناف أساسية<sup>3</sup>: (1) "المدافع" defender؛ والذي تعتمد عنده المؤسسات إستراتيجية "بناء للموارد البشرية" building human resources عن طريق توظيف قليل نسبيا مع استبعاد الأفراد الأقل فعالية، بناء المهارات يتم بشكل رسمي وفق برامج تكوين مكثفة، تقييم الأداء يتم على أساس الأهداف المرتبطة بالإنتاج، الحاجة إلى التكوين، أما نظام التعويضات فيؤسس بناء على رتبة الفرد في المؤسسة والتناسق الداخلي مع اعتماد الحوافز المباشرة ذات الطابع المالي (Miles & Snow, 1984). في الجهة المقابلة لصنف المدافع يتموضع (2) "المنقب" prospector؛ تعتمد المؤسسات وفق هذا المنظور "إستراتيجية اقتناء للموارد البشرية" acquiring human resources؛ من خلال التركيز على التوظيف الدقيق ضمن جميع المستويات مع إمكانية اعتماد الاختبارات السيكلوجية حال الاختيار، برامج تكوين محدودة، نظام التقييم يرتبط بالنتائج المحققة، على أساس أقسام المؤسسة، ووفق المقارنة مع المنافسين، أما التعويضات فترتبط بالتنافسية وتوجهه على أساس الحاجة إلى التوظيف (Miles & Snow, 1984). بين الطرفين السابقين، ووفق منظور توفيق، يتموضع (3) "المحلل" analyzer؛ تدمج المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية بين كل من مميزات المدافع والمنقب معا، فنتيجة للتداخل على المستوى الإستراتيجي، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية لهذا الصنف هي الأخرى عبارة عن مزيج بين التوجهين السابقين (Miles & Snow, 1984, p.49).

ليس بعيد عن الطرح السابق، اقترح Schuler & Jackson (1987) نموذجا للتوافق بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات الكلاسيكية عند Porter (1980). ما يميز هذا الأخير، هو تضمنه لمجموعة من السلوكيات المرغوبة التي تتوافق مع كل بديل إستراتيجي. توليد هذه السلوكيات، حسب Sparrow et al. (2004, p.156)، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من خلال اعتماد مجموعة من الممارسات التي تتغير تبعا لتغير التوجه الإستراتيجي. ففي حالة تبني المؤسسة لإستراتيجية ابتكار، تتجه إدارة الموارد البشرية نحو تنسيق دقيق بين الجماعات والأفراد، تقييم الأداء على أساس جماعي من منظور طويل المدى، تقييم التعويضات اعتمادا على المساواة الداخلية عوض العدالة الخارجية، مع وضع مسار مهني واسع لتطوير مجموعة متنوعة من المهارات (Carter & Robinson, 2002, p.5 ; Schuler & Jackson, 1987)، وعند اعتماد إستراتيجية تحسين الجودة، يتم توصيف الوظائف بصفة صريحة وثابتة نسبيا، درجة عالية لمشاركة الأفراد في القرارات المرتبطة بظروف العمل المباشرة والعمل بجد ذاته، مزيج بين المعايير الفردية والجماعية عند تقييم الأداء، زيادة على برامج تكوين وتطوير مكثفة وبصفة مستمرة، أما في حالة توجه المؤسسة نحو إستراتيجية تندية التكاليف، فإن توصيف الوظائف يكون أكثر ثباتا مما يقلل هامش الغموض، وظائف ومسارات مهنية ضيقة مما يشجع على التخصص، الخبرة، والفعالية، تقييم الأداء يرتكز على المدى القصير وتحقيق النتائج، مع متابعة مستمرة لسوق العمل عند تحديد التعويضات (Carter & Robinson, 2002, pp.5-6 ; Schuler & Jackson, 1987).

### ثانيا: نحو بناء نموذج للتوافق بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية:

تتميز السلوكيات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية تجاه الرهانات الاجتماعية والبيئية، التي تنادي بها مقارنة المسؤولية الاجتماعية، بشيء من التشعب، حيث تنتقل هي الأخرى بشكل متدرج (Capron & Q-Lanoizelée, 2004, 2007 ; Carroll, 1979 ; Marques & Mintzberg, 2015 ; Mezner et al, 1991 ; Porter & Kramer, 2006, Zadek, 2004 ; 2011)، انطلاقا من السلوكيات المناوئة إلى غاية السلوكيات الأكثر مبادرة. يؤكد كل من Capron & Q-Lanoizelée (2004, 2007, 2015) على أن السلوكيات الإستراتيجية تجاه المسؤولية الاجتماعية تشبه إلى حد ما التدرج في مقاومة التغيير عند Miles & Snow (1978)، وذلك بالانتقال من المدافع إلى المنقب، ومرورا بالمحلل، وهذا ما يمكن ملاحظته أيضا بالنسبة

لنماذج إدارة الموارد البشرية السابقة، على أساس اعتبار الإستراتيجية عاملاً موقفياً، سواء نموذج دور السلوك (Schuler & Jackson, 1987)، أو التحليل على أساس دورة حياة المؤسسة (Baird & Meshoulam, 1987 ; Kochan & Barocci, 1985)، لذلك يمكن تصور نموذج للتوافق بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية.

### 1- السلوكات الإستراتيجية تجاه المسؤولية الاجتماعية:

في الطرف الأول من التدرج تتموضع الإستراتيجيات السلبية أو الأقل اعتناءً، والتي تجابه عندها المؤسسة مختلف الضغوط الاجتماعية (Carroll, 1979). تتبنى المؤسسة عند هذا المستوى توليفة من الإستراتيجيات<sup>4</sup>، "كالإبعاد" *dismissnig*، بتجاهل بعض القواعد التأسيسية والتطلعات الثقافية للمجتمع (Oliver, 1991)، "الإعتراض" *challenge* كقيام بعض المؤسسات بتحدي بعض المعايير المعدة من طرف الهياكل التابعة للدولة من خلال تقديم دراسات علمية موازية (Capron & Q-Lanoizelée, 2007, 2015)، "التأثير" *influence*، والذي يتجلى عادة من خلال عمل جماعات الضغط (Capron & Q-Lanoizelée, 2004)، غالباً ما يكون ذو طابع دفاعي من أجل كبح عملية الشروع في تصميم وتنفيذ إصلاحات معينة تتنافى ومصالح المؤسسة، بالتأثير في القرارات المتخذة من طرف السلطات المصدرة للقوانين (Dumoulin et al., 2010)، وقد تكون الإستراتيجية المتبناة أكثر حدة، "كالهجوم" *attack*، عن طريق تقديم وصف راديكالي وغير رشيد للهيئات المدافعة عن البيئة أو المسؤولين الحكوميين، وعلى أنهم يعيقون النمو الاقتصادي، وفي بعض الأحيان قد تتخذ أبعاداً غير أخلاقية، كرفع دعاوى قضائية مزيفة ضد بعض الفاعلين الاجتماعيين، التهديد عن طريق العنف، الرشوة، والطرق غير القانونية الأخرى (Revira, 2010, pp.14-15).

في حالة عدم قدرة المؤسسة على الاستمرار في مقاومة الضغوط الاجتماعية التي تفرضها مختلف الأطراف الفاعلة، يصبح من الصعب عليها مواصلة اعتماد الإستراتيجيات المناوئة، مما يضطرها إلى تبني إستراتيجيات أقل تصعيداً. فيمكنها اللجوء إلى "التخلص" *escap*، عن طريق تعديل الأهداف الرئيسية التي لها علاقة مباشرة بهذه الضغوط، التوجه إلى قطاع نشاط مغاير، مع إمكانية توقيف النشاط بصفة كلية (Oliver, 1991, p.155)، أو "الفصل" *decoupling* من خلال عزل بعض هياكل المؤسسة عن عملياتها الرئيسية (Scott, 2014). تتم عملية الفصل عادة عن طريق "تعهد" *outsourcing* بعض أنشطة المؤسسة التي تتميز بآثار سلبية على البيئة مثلاً إلى مؤسسات أخرى، أو توجيه الأنشطة المثيرة للجدل إلى مناطق *offshoring* تكون عندها الضغوط التأسيسية أقل حدة أو منعدمة (Revira, 2010, p.15). يمكن أن يتجلى هذا النوع من الإستراتيجيات أيضاً في "التمويه" *concealment* كالممارسات التي ترتبط بـ "التخاضر" *greenwashing* (التظاهر باحترام معايير حماية البيئة)، أو "تمويه الميزانية" *window-dressing* (عرض الميزانية بشكل مخالف لما هي عليه في الواقع)، وفي أحيان أخرى قد يرتبط التمويه ببعض المبادرات الخيرية المنفصلة عن النشاط الرئيسي للمؤسسة والتي تستفيد منها بعض المؤسسات الاستشفائية، المدارس، والمجتمع المحلي<sup>5</sup> (Marques & Mintzberg, 2015)، في سبيل تحسين سمعتها (Mazner et al., 1991) حيث تدرج عادة ضمن تسيير العلاقات العمومية لهذه الأخيرة (Visser, 2010).

عندما تعجز المؤسسة عن تحاشي الضغوط الاجتماعية والأطر التأسيسية، تلجأ المؤسسة إلى "التسوية" *compromise* والتي تعبر عن "توليفة من المقاومة والمطابقة" (Frakenberger, 2006, p.73) يتم عندها "دمج الرهانات الاجتماعية والبيئية بأقل مستوى ممكن، مع الحماية القصوى لمصالح المؤسسة" (Capron & Q-Lanoizelée, 2015, p.156)، أو "الامتثال" *compliance*، رغبةً منها في التوافق مع القواعد والتطلعات التأسيسية بصفة مدروسة وفق منظور إستراتيجي، في سبيل الحصول على الدعم الاجتماعي والوصول إلى الموارد (Frankenberger, 2006, p.73).

تعتبر الإستراتيجيات التفاعلية السابقة عن الإطار الشائع والمتبنى من طرف أغلب المؤسسات، والذي ينظر من خلاله إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها تهديد أو مسؤولية إضافية (Meier & et al., 2013, p.6)، في حين تعتمد بعض المؤسسات مقارنة أكثر تقدماً وفق منظور مدمج (Freeman & al., 2010, p. 257). يعبر هذا المنظور عن الاستراتيجيات الاستباقية *proactive strategies*، والتي يتم عندها دمج الرهانات الاجتماعية والبيئية أو المشاكل المرتبطة بالقضايا الاجتماعية ضمن النشاط الرئيسي للمؤسسة (Capron & Q-Lanoizelée, 2004, 2007 ; Zadek, 2004, 2007)، حيث يتجاوز مستوى الأداء وفق هذه الأخيرة الإطار الإلزامي، المحدد على أساس القوانين المعتمدة والتنظيمات المعمول بها (Carroll, 1979 ; Carroll & Buchholtz, 2012 ; Mullerat & Brennan, 2011). قد يصعب على المؤسسات دمج جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية نظراً لاختلاف نطاق التأثير وطبيعة نشاط هذه الأخيرة. بعض المؤسسات قد تكتسح أسواقاً جديدة من خلال التركيز على حل مشكلة اجتماعية فقط، كما هو الحال ضمن أعمال (Pahalad, 2004 ; Pahalad & Hart, 2002)، من خلال استغلال ضخامة الاقتصاد غير الرسمي للأفراد ذوي الدخل المحدود، والذي يقدر من 40 إلى 60% من الحجم الكلي للنشاط الاقتصادي في الدول النامية، بتوفير منتجات وخدمات تتلاءم مع تحديات التنمية المستدامة وتحقيق الربحية المطلوبة، أو ما يعرف "بإستراتيجيات أسفل الهرم" *bottum of the pyramid (BOP) strategies*. بالتركيز على الجانب البيئي للمسؤولية الاجتماعية، يشير (Revira, 2010) إلى إستراتيجيتين فرعيتين يمكن من خلالها تبنى إستراتيجية استباقية: (1) التنظيم الذاتي *self-regulation*؛ من خلال تبنى برامج بيئية تعتمد على معايير مطابقة مستقلة، أو معايير تتجاوز الإطار القانوني بصفة عامة، و(2) القيادة *leadership*؛ عن طريق إلزام الموردين بالحصول على شهادات مطابقة لبعض المعايير البيئية من طرف الهيئات المتخصصة، إنشاء شراكات متعددة الأطراف، لاسيما مع الحكومات ومختلف أصحاب المصالح من ذوي التوجه البيئي، في سبيل تطوير وإعانة منافسي القطاع في الحصول على التكنولوجيات البيئية الجديدة ونظم التسيير، وتعزيز التنظيمات والمعايير البيئية الطوعية من خلال جماعات الضغط<sup>6</sup> والحملات العامة (pp.16-17).

من منظور إجمالي للتفاعل مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية، يعبر (Porter & kramer, 2011) عن الإستراتيجية الاستباقية بمصطلح "خلق القيمة المشتركة" *Creating Shared Value (CSV)*، والتي تعبر عن "السياسات والممارسات العملية التي يمكن أن ترفع من تنافسية المؤسسة وفي نفس الوقت تعمل على تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية ضمن البيئة التي تنشط ضمنها" (p.66). هنالك ثلاثة عناصر لهذه الأخيرة، وهي عبارة عن مزيج من الممارسات والسياسات المدرجة ضمن (Porter & Kramer, 2002, 2006): (1) إعادة تصميم المنتجات والعلامات التجارية بما يتجاوز مع التطلعات الاجتماعية، (2) إعادة تحديد الإنتاجية ضمن سلسلة القيمة، عن طريق عقلنة استغلال الموارد والطاقة، تحسين أداء الموردين المحليين، تكييف نظام التوزيع، تحسين ظروف العمل، والاستثمار في البيئة المحلية، و(3) المساهمة في تطوير المجموعات الصناعية *clusters*. تم توسيع النطاق المفاهيمي لخلق القيمة المشتركة لاحقاً، ضمن أعمال (Kania & Kramer, 2011 ; Kramer & Pfitzer, 2016)، باقتراح مفهوم "التأثير الجماعي" *collective impact*، والذي من خلاله لا يقتصر خلق هذه القيمة على المؤسسات فقط وإنما بصفة تشاركية في شكل مشروع جماعي، مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين (الحكومات، المنظمات غير الحكومية، المؤسسات الأخرى،... إلخ)، حيث تسيير هذه المبادرة من طرف هيئة مستقلة يطلق عليها "الدعم المركزي" *backbone support*. يشبه هذا الطرح نوعاً ما "الطور المدني" *civil stage* عند (Zadeck, 2007)، الذي على أساسه تشارك مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في حل القضايا الاجتماعية.



## 2- ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية:

لتجاوز التشعب السابق، يمكن الاستعانة بتصنيف (Matten & Moone 2008) لمقاربات المسؤولية الاجتماعية. يشير المؤلفان إلى مستويين لهذه الأخيرة: (1) المستوى الضمني implicit CSR؛ والذي تكون مبادرة المؤسسة من خلاله مهيكلتة على أساس القيم، المعايير، والقواعد التي تتخذ في غالب الأحيان الصيغة المقننة والإلزامية، والذي يمكن أن تجمع ضمنه كل من إستراتيجيتي "التسوية" و"الامتثال"، والإستراتيجيات المشابهة لها، خاصة وأن العلاقة بين الدولة والمؤسسة تعبر، كما أشار إلى ذلك Verger-Lisicki et al. (2007) "عن الجانب المدرك visible في العلاقة بين المجتمع وهذه الأخيرة" (p.24)، و(2) المستوى الصريح explicit CSR؛ والذي يتجاوز عنده الأداء المستوى الإجباري، حيث يمكن أن يعبر هذا الأخير عن الإستراتيجيات "الاستباقية" نظرا لخاصية الطوعية. لاحتواء الإستراتيجيات السلبية المتبقية (الابعاد، الاعتراض، التأثير، الهجوم، التملص، الفصل... إلخ)، يمكن إدراج مستوى إضافي (3) والذي يعتبر سلبيا وغير مسؤول. بناء على الطرح السابق، واعتمادا على مبدأ التدرج من المعارض إلى المبادر، يمكن أن نميز بين ثلاثة أنماط للتوافق بين إدارة الموارد البشرية والسلوكات الإستراتيجية تجاه المسؤولية الاجتماعية، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

الجدول (1): أنماط توافق إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية

| سلوك إيجابي       |                  | سلوك سلبي             |  |  |
|-------------------|------------------|-----------------------|--|--|
| إستراتيجية صريحة  | إستراتيجية ضمنية | إستراتيجية غير مسؤولة |  | إستراتيجية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية |
| التوافق الاستباقي | التوافق القانوني | التوافق غير المسؤول   |  | إدارة الموارد البشرية                        |

المصدر: من تصور الباحث اعتمادا على مساهمات المؤلفين

"التوافق غير المسؤول irresponsible fit؛ يكون عنده دور إدارة الموارد البشرية سلبيا تبعا للإستراتيجية غير المسؤولة للمؤسسة، مع التركيز على الاعتبارات ذات الطابع المالي. المؤسسات ضمن هذا المستوى لا يمكنها الاستمرار لمدة طويلة لافتقادها للشرعية خاصة في حالة وجود ضغوط اجتماعية قوية تتعلق بالنشاط الرئيسي لهذه الأخيرة<sup>7</sup>، مما يؤدي إلى توقفها عن النشاط أو تغيير السلوك الإستراتيجي، لذلك سيتم إقصاء هذا النوع من الإستراتيجيات، وهذا ما عمد إليه بعض المؤلفين على غرار (Zadek, 2004)، (2) "التوافق القانوني" legal fit، والذي تركز فيه إدارة الموارد البشرية على التوفيق بين الاعتبارات القانونية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة، وتكون مبادرة هذه الأخيرة ضمن الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية عموما متطابقة أو قريبة من الحد الأدنى للأداء المقبول، وأخيرا (3) "التوافق الاستباقي" proactive fit (الذي ستركز عليه هذه الدراسة)؛ والذي يعبر المستوى الذي تبني عنده إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات تتجاوز الإطار القانوني أو ذات طابع إبداعي، في سبيل المساهمة في إرساء أبعاد التنمية المستدامة بصفة طوعية. إن النموذج المقترح يفترض ابتداء: (1) تبعية إدارة الموارد البشرية لإستراتيجية المؤسسة، مع التركيز على الجوانب المرتبطة بالتنفيذ، (2) الممارسات المقترحة ضمن هذا النموذج مبنية على أساس معياري مثلها في ذلك مثل نماذج التوافق السابقة، و(3) أن يكون الإطار القانوني الذي تتعامل معه المؤسسة يتميز بالكفاءة ولا يتعارض مع تطلعات المجتمع. سنعمد خلال هذه الدراسة، القوانين والنظم الجزائرية في تحديد المحاور ذات الطابع الإلزامي، في سبيل تقييم أداء المؤسسة ضمن البعدين الاجتماعي والبيئي، علاوة على ضرورة الاعتماد في بعض الأحيان على مرجعيات إضافية (المؤشرات والمرجعيات المعدة من طرف الرابطة العالمية للصلب World Steel Association (WSA) والتي تعتبر المؤسسة محل الدراسة عضوا فيها)، تبعا لخصوصية نشاط المؤسسة ونطاق تأثيرها في حالة غياب التغطية القانونية.

**أ-التوافق القانوني:**

تتموقع إدارة الموارد البشرية على أساس هذا التوافق ضمن المستويين الابتدائيين للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية) عند (Carroll, 1979)؛ إدارة الموارد البشرية تبعا لاستراتيجية المؤسسة، لا تتجه نحو المبادرة في حل المشاكل الاجتماعية، إلا في بعض الحالات الاستثنائية والتي ترتبط عادة بالمبادرات الخيرية البعيدة عن النشاط الرئيسي للمؤسسة، حيث يشبه هذا النوع من التوافق، السلوك الامتثالي conformist لإدارة الموارد البشرية نتيجة الضغوط التأسيسية عند (Boone et al., 2009). التوظيف يكون ذو بعد اقتصادي محض مع مراعاة الاختلافات التي تميز القطاعات التي تنشط ضمنها المؤسسة من الناحية القانونية، لكنه عموما يخضع للخطوط التوجيهية المحددة على أساس قوانين العمل؛ كالسن المسموح به، تكافؤ الفرص دون تمييز، فترة الاختبار، وتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة (Code du travail, 2002)، والمحدد قانونا بـ1% من حجم العمالة الإجمالي (Journal officiel, 2002)، علاوة على آليات إنهاء عقد العمل (الاستقالة، التسريح، عدم القدرة على العمل، تقليص حجم العمالة... إلخ). التكوين على أساس التوافق القانوني، يتجه نحو التعامل بعض المواضيع الكلاسيكية التي ترتبط والوظائف الأساسية للمؤسسة، على غرار الوظيفة المالية، إدارة المخزون، إدارة الجودة، التسويق، وإدارة الموارد البشرية بحد ذاتها أو تلك المرتبطة بالأداء البيئي والاجتماعي بصفة إلزامية، كالمواضيع المرتبطة بالسلامة المهنية، والتي لا يجب أن تقل عن أسبوع واحد (1) ولا تتجاوز ثلاثة (3) أسابيع في السنة (Journal officiel, 2002a). تتوافق إدارة الموارد البشرية ضمن هذا المنظور أيضا مع الأطر القانونية والتنظيمية التي تحدد عادة عتبة للتكاليف المرتبطة بالتكوين والتمهين التي تتحملها المؤسسة، والتي تقدر حسب (Journal officiel, 2009) بـ1% من الكتلة الأجرية، للمحافظة على استخدامية الأفراد والمشاركة في تزويد سوق العمل بالكفاءات المهنية المطلوبة.

نظام التقييم والتعويضات لا يختلف هو الآخر عن التوظيف والتكوين، حيث يتم تقييم وتعويض الأفراد بناء على بعض المؤشرات المالية، المرتبطة بالنتائج المحققة، الأقدمية، منطقة النشاط... إلخ، مع تحديد الأجور القاعدية على أساس التصنيفات المهنية والتي يتم تحديدها ضمن اتفاقية العمل الجماعية بين ممثلي الأفراد والمستخدم على أساس المحددات التي ينص عليها قانون العمل والنصوص التنظيمية المرافقة له (Code du travail, 2002). تضم هذه الاتفاقية أيضا المحاور المرتبطة بتوزيع ساعات العمل وتحديد فترات التغيب، إجراءات حل النزاعات، مدة الاتفاقية، طرق التجديد، المراجعة... إلخ (Code du travail, 2002)، أما ظروف العمل فتأطر وفق مجموعة من الشروط والإلتزامات التي يجب أن توضع حيز التنفيذ داخل المؤسسة؛ كالمرتبطة منها بنظافة مختلف ملاحق المؤسسة، التهوية، الاتساع، الإضاءة، التدفئة، التخلص من النفايات، الحماية ضد الحرائق، الانبعاثات الخطيرة، الغازات السامة، ضمان الإخلاء السريع للأفراد في حالة التعرض للخطر، إلزامية طب العمل... إلخ (Journal officiel, 1988). تجدر الإشارة إلى أن العناصر السابقة والمدرجة على أساس التوافق القانوني، محتواة بصفة تلقائية ضمن التوافق الاستباقي نظرا لتجاوز هذا الأخير للإطار القانوني ذي الطابع الإلزامي.

**ب-التوافق الاستباقي:**

إن دور إدارة الموارد البشرية من خلال هذا المنظور، لا يقتضي الطابع المنط، فلا يمكن حصر الممارسات المعتمدة في سبيل التوافق مع إستراتيجية صريحة للمسؤولية الاجتماعية، لاختلاف طبيعة النشاط، ومدى تأثر وتأثير المؤسسة على أساس الأبعاد الثلاثة لهذه الأخيرة، مع ذلك، المؤلفون المتخصصون في هذا الحقل عند تتبعهم لسلوك المؤسسات يشيرون إلى بعض الممارسات الأكثر دلالة. التوافق الاستباقي هو نفسه تقريبا التوافق الاجتماعي social fit عند (Boxall & Purcell, 2011)، فعلى الرغم من إشارة المؤلفين لتجاوز هذا النوع من التوافق للاعتبارات الإلزامية، إلا أنهما قدماه بصفة تفاعلية، مع قانون العمل، سوق العمل، النقابات المهنية، والتطلعات الثقافية، شبيهة

بتحليل رواد "النظرية التأسيسية الحديثة" new institutional theory. على أساس التوافق الاستباقي تضع إدارة الموارد البشرية على عاتقها مجموعة إضافية من المحاور والممارسات تتناسب مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

**-التوظيف:** عملت العديد من الدراسات على تبيان أن الأفراد ذوي التكوين العالي، يعتبرون الأكثر مبادرة ضمن حقل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. في هذا الإطار، تعتبر المسؤولية الاجتماعية كأداة لاستقطاب المواهب، حيث تعمل على رفع سمعة المؤسسة في سوق العمل (Gond & Igalens, 2012). إن الإطار الشائع في تحديد المواهب يرتبط بالنخبوية، حيث يعرف Philippe d'Iribarne المواهب: "كمختلف الأفراد المتخرجين من المدارس العليا أو الجامعات المرموقة" أو ما يعرف بأصحاب الكفاءات العالية High pos (Gouiran, 2011, p.86). تكتسي هذه الفئة أهمية كبيرة ضمن مقاربة تركز على المسؤولية الاجتماعية، باعتبارها مصدرا أساسيا لخلق القيمة بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي يجب خلق الولاء لدى هذه الشريحة من خلال مسارات مهنية خاصة، برامج تكوين، وبعض الممارسات الدالة على الإقرار والعرفان تجاه هذا الصنف (Calisti & Karolewicz, 2005, p.142). علاوة على استقطاب وتوظيف المواهب، إدارة الموارد البشرية ضمن مقاربة مسؤولة اجتماعيا تهتم بتوظيف بعض الفئات الاجتماعية الضعيفة، كشريحة ذوي الاحتياجات الخاصة (Gond & Igalens, 2012, p.111)، وذلك بما يتجاوز النسبة المحددة قانونا، فمن المهم حسب Peretti (2006)، استخدام مؤشرات ترتبط بتوظيف، دمج، وتطوير المسار المهني لهذا الصنف (p.49)، مع تكييف وظائفهم بما يتوافق مع الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية (Sobczak & Minvielle, 2011, p.19)، زيادة على الاعتناء بالفئات المرتبطة بالمؤسسة على أساس عقود التعلم، التعاقب، أو التمهين، حيث يعمل هذا النوع من العقود على المشاركة في تكوين فرد معين قد يتم دمجها ضمن العمالة الرئيسية بعد انتهاء مدة التربص (Vermeulin & Vermeulin, 2012)، على الأقل وفق عقود عمل محددة المدة CDD أو على أساس عقود غير محددة CDI، والتي تعتبر كشعار للتشغيل المستدام (Courrent, 2012, p.99).

**-التكوين:** تتجاوز هذه الوظيفة هي الأخرى الإطار القانوني، إلا أنها تعبر عن أكثر الوظائف ارتباطا بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال إمكانية إثراء المؤسسة من جهة، والأفراد من جهة أخرى، علاوة على رفع مستوى الوعي تجاه رهانات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واعتباره كدعامة لمختلف الممارسات التي تندرج ضمن الأداء ثلاثي الأبعاد (Courrent, 2012). تؤطر هذه الممارسات عادة ضمن برامج التكوين المتعلقة بالسلامة والصحة في مكان العمل، الاقتصاد في استهلاك الطاقة، تحسين الآثار البيئية لأنشطة المؤسسة، éco-geste (Peretti, 2013, p.600)، وأخلاقيات المهنة ومحاربة الفساد (Gond & Igalens, 2012, p.116). يمكن إضافة برامج التكوين المتعلقة بالاستثمار في السياق؛ كتكوين الموردين المحليين، الزبائن الذين يقتنون منتجات المؤسسة، والطلبة الجامعيين الذين تستفيد المؤسسة من كفاءاتهم (Porter & Kramer, 2002, 2006, 2011).

**-التقييم والتعويضات:** في حقل المسؤولية الاجتماعية، تتبنى المؤسسات معايير إضافية للتقييم يتم على أساسها منح مجموعة من التعويضات أو الحوافز تتجاوب مع أبعاد التنمية المستدامة. تختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى، و لذلك فهي لا تكتسي الطابع النمط، نظرا لخاصية طوعية مقارنة المسؤولية الاجتماعية، مع ذلك يمكن الوقوف على نوعين من المعايير المستخدمة في منح التعويضات: (1) المعايير المرتبطة بالأداء البيئي؛ كالمؤشرات المتعلقة بالآثار البيئية لنشاط المؤسسة على الطبيعة، تخفيض نسب النفايات الناتجة عن أنشطة المؤسسة والتي يتم نقلها لمراكز الردم التقني، انبعاث غاز الكربون الناتج عن أنشطة المؤسسة، تخفيض نسبة استهلاك الطاقة الكهربائية، الغاز، الوقود، الورق... إلخ (Gond & Igalens, 2012). في المؤسسات التي تتميز بالحركية، بالاعتماد على وسائل النقل المختلفة، تسهر وظيفة الموارد البشرية على إعداد مخطط تنقل الأفراد، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الميكانيزمات التي تساهم في تقليص

حجم مشاركة المؤسسة في تلويث المحيط، كاعتماد معايير في إطار التصميم البيئي *eco-conception*، كتنمية التنقل المشترك، وعلاوات تنقل تمنح للأفراد الذين يستخدمون الدرجات الهوائية للتنقل إلى مكان العمل (Calisti & Karolewicz, 2005). النوع الثاني (2) يتعلق بالمعايير المرتبطة بالأداء الاجتماعي؛ كالسلامة والصحة في مكان العمل؛ معدل المشاركة ضمن برامج للتكوين المتعلقة بالسلامة، معدل تحسين تنظيم العمل *ergonomie* المرتبط بالوظائف، إعداد نشاطات تصحيحية وذات طابع وقائي، معدل التغيب، معدل حوادث العمل مع توقف أو عدم توقف عن العمل (النقابات في غالب الأحيان ترفض هذا النوع من المعايير، وذلك خشية القيام بممارسات ترتبط بالتكتم حول حوادث العمل الفعلية) (Gond & Igalens, 2012).

**-ظروف العمل:** تسعى وظيفة الموارد البشرية إلى تحسين هذه الظروف عادة لثلاث أسباب رئيسية: "كونها عبارة عن سلوك مسؤول اجتماعيا، تطبيقا للقوانين والتشريعات المعمول بها، ولرفع المردودية" (Peretti, 2013, p.167). وفق هذا المنظور قد تتجه المؤسسة نحو تحصيل شهادات لبعض المعايير المتخصصة في تسيير الصحة والسلامة في مكان العمل على غرار OHSAS 18001، مع الاهتمام ببعض الممارسات ذات الطابع الطوعي؛ كحملات التليقح ضد الأمراض، التعليم الطبي، حملات ضد التدخين، تعاطي الكحول أو المخدرات (Vermeulin & Vermeulin, 2012)، والأبحاث المتعلقة بتنظيم العمل ضمن مختلف وظائف المؤسسة، وذلك في سبيل تطوير وتعديل الوظائف لتتوافق مع الخصائص البدنية والنفسية للأفراد (Guillot-Soulez, 2012, p.186). تهتم أيضا إدارة الموارد البشرية وفق هذا التوجه باعتماد بعض الميكانيزمات لتسيير التوتر، باعتباره أحد أهم العوامل الأساسية لخلق الرفاه في مكان العمل، عن طريق تشخيص العوامل التي تؤدي إلى خلق هذا الأخير؛ كالضجيج، الحمولة الزائدة، ارتفاع درجات الحرارة، أو المرتبطة منها بالعلاقات ذات الطابع المهني (Maymo & Murat, 2013). تهيئة وقت العمل تدرج أيضا في هذا السياق، حيث تسهر إدارة الموارد البشرية على إيجاد الحلول التي تساعد على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية للأفراد (Vermeulin & Vermeulin, 2012)، لذلك تعتمد هذه الأخيرة بعض الإجراءات الإضافية؛ كتكييف ساعات العمل مع النظام المدرسي، تعديل مواقيت عمل الأفراد الذين يقطعون مسافات كبيرة للوصول إلى المؤسسة، تدعيم إمكانية العمل بالتوقيت الجزئي، فتح حساب لتوفير الوقت، إمكانية القيام ببعض المهام من غير ضرورة التواجد في مكان العمل... إلخ (p.55). في هذا السياق، يعتبر تبني أدوات تسييرية كالميزانية الاجتماعية أو أدوات مشابهة، مؤشرا ذا دلالة قوية على صدق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، نظرا لاحتواء هذه الأخيرة على العديد من المؤشرات المرتبطة بالتشغيل، التعويضات، ظروف العمل والسلامة، والعلاقات المهنية ونمط الحياة في المؤسسة (Martory & Crozet, 2013).

### المحور الثاني: دراسة حالة الجزائرية القطرية للصلب AQS:

تأسست الجزائرية القطرية للصلب AQS في ديسمبر 2013 على أساس شراكة استثمارية ثنائية بين كل من الدولة الجزائرية ودولة قطر، برأس مال اجتماعي يقدر بـ 58, 610, 000, 000 دج. تحوز الدولية القطرية للصلب (QSI) Qatar Steel International 49% من أسهم المجموع، المجموع الصناعي الجزائري IMITAL 46%، في حين تقدر حصة الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) بـ 5% (AQS, 2021). تنشط AQS في المنطقة الصناعية "بلارة" ببلدية الميلية (ولاية جيجل)، على بعد 400 كلم من الجزائر العاصمة، أين تستغل مركب صناعي بمساحة تقدر بـ 216 هكتار. يعطي المجموع أهمية كبيرة للرأس المال البشري، لكونه المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي، خاصة من خلال خلق بيئة تشغيل تساعد على تشجيع الابتكار والإبداع لفائدة عمالتها المقدرة [ابتداء] 1500 فرد ضمن مختلف التخصصات والمؤهلات (AQS, 2021).

تقدر الطاقة الانتاجية الابتدائية للمجمع، خلال الطور الاستثماري الأول، بحوالي 2 مليون طن سنويا، من حديد التسليح rebar والقضبان السلكية wire rod، في حين ستبلغ هذه الأخيرة أقصاها، 4 مليون طن سنويا، خلال الطور الثاني بإدراج تشكيلة منتجات إضافية (AQS, 2021). حاليا، تمت إضافة كل من الحديد المختزل البارد Cold DRI والسبائك المعدنية المربعة Billet.

**أولا: الوحدات الإنتاجية للمجمع وسيرورة الإنتاج:**

تحوز AQS التكنولوجيا الأكثر تقدما في العالم في مجال نشاطها، حيث تضم تسع (9) وحدات إنتاجية صديقة للبيئة، والتي تضمن فعالية قصوى من حيث الإنتاج، وجودة عالية تتوافق مع المعايير الدولية.

### 1-الوحدات الإنتاجية:

- وحدة الاختزال المباشر للحديد Direct Reduced Iron unit (DRI): بطاقة إنتاجية تقدر بـ2,5 مليون طن سنويا (AQS, 2021)؛ من الحديد المختزل البارد والحديد المختزل الحار Hot DRI، حيث يسمح هذا الأخير بتخفيض حجم الخردة الناتجة، اقتصاد الطاقة الضرورية للصهر، تخفيض كميات الإلكترودات (النواقل) electrode المستخدمة، اختصار الوقت المستغرق في عملية الصهر بـ20% مقارنة بمثلتها في حالة الحرارة المحيطة، علاوة على تقليل الانبعاثات نظرا للاستهلاك الأقل للطاقة الكهربائية (بحوالي 20 كيلوات للساعة، لكل 1 طن من الحديد السائل، في كل عملية رفع لدرجة الحرارة بـ100 درجة مئوية حالة شحن الحديد المختزل) وانخفاض شحنات الكربون اللازمة (MIDREX, 2021).

- ثلاث وحدات للدرفلة (التصفيح) Rolling Mill (RMs): بطاقة إنتاجية تقدر بـ2 مليون طن سنويا من حديد التسليح والقضبان السلكية (AQS, 2021)، بسرعة تقدر بـ18 متر في الثانية بالنسبة لحديد التسليح (بوزن يصل إلى 4500 كلغ)، و110 متر في الثانية بالنسبة للقضبان السلكية (بوزن يصل إلى 2000 كلغ). جميع وحدات الدرفلة مجهزة بنظام أوتوماتيكي لتبريد الحديد بما يضمن توافق خصائص المنتج مع المعايير الدولية.

- وحدتان للسبك Melting Shop (SMS): بطاقة إنتاجية تقدر بـ2,2 مليون طن سنويا.

إضافة إلى الوحدات الأساسية الخمسة السابقة، يحتوي المجمع على أربع وحدات ثانوية تتمثل في كل من: مصنع للغاز الصناعي Air Separation Unit (ASU)، وحدة لإنتاج الجير، محطتين لاستقبال ونقل المواد الأولية، مصنع لمعالجة المياه، ومحطة لتوليد الكهرباء.

### 2-سيرورة الإنتاج:

يستورد المجمع احتياجاته من حبيبات أكسيد الحديد Pellets Iron Oxide (يتم استلامها على مستوى محطة الاستقبال 1 بميناء جن جن، ثم نقلها إلى محطة الاستقبال 2 على مستوى المجمع)، والتي تعبر عن المكون الأساسي في إنتاج الحديد النهائي، حيث يتم رفع درجة حرارتها إلى مستويات عالية لتصبح عبارة عن Hot DRI على مستوى وحدة الاختزال المباشر، لتنتقل تلقائيا عبر أنابيب خاصة إلى وحدتي السبك أين يتم صهرها وفق مرحلتين: (1) مرحلة الصهر الابتدائي والتخلص من الشوائب، على مستوى فرن القوس الكهربائي Electrical Arc Furnace (EAF)، و(2) المرحلة النهائية، على مستوى فرن المغرفة Ladle Furnace (LF)، ليحول المزيج بعد ذلك إلى سبائك معدنية مربعة يتم تصفيحها على مستوى وحدات الدرفلة، لتعطي المنتج النهائي. يحصل المجمع أيضا على كل من أحجار الجير Lime stone وأحجار الدولوميت Dolo stone من السوق المحلي، والتي تتم معالجتها على مستوى مصنع الجير في سبيل الحصول على مادتي الجير والدولوميت الجيري، اللتان تعتبران معا، أحد مكونات المنتج النهائي وتستخدمان أيضا في تجهيز الحدران

الداخلية للأفران. لضمان نجاعة عملية الاحتراق، يتم تزويد الأفران بغاز الأكسجين O<sub>2</sub> الذي ينتجه مصنع الغاز الصناعي. يزود هذا الأخير أيضا وحدة الاحتزال بغاز النيتروجين N<sub>2</sub> الضروري في عملية التبريد.

نظرا لكمية المياه الكبيرة التي تستعملها AQS خلال عملية التصنيع، الشيء الذي يستلزم معالجتها قبل استغلالها لتفادي إلحاق الضرر، المترتب عن الكلس بصفة خاصة، بشبكة الأنابيب الضخمة التي تميز المجمع، علاوة على معالجة جزء كبير منها وإعادة استعماله ضمن الأنشطة المختلفة للمؤسسة، أما الجزء الذي يتخلص منه عبر المسالك المائية، فيتم معالجته بما يتوافق مع المعايير البيئية. تتم هذه العملية على مستوى مصنع معالجة المياه. يتم ضمان الحاجة من الطاقة الكهربائية اعتمادا على محطة توليد الطاقة الكهربائية المصغرة.

### ثانيا: السلوكات الإستراتيجية لـAQS تجاه المسؤولية الاجتماعية، أي دور لإدارة الموارد البشرية ؟

إن تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، عادة ما يتم من خلال استحداث وظيفة متخصصة في هذا الصدد. يتغير التوضع الهيكلي لهذه الأخيرة بتغير الإستراتيجية المتبناة، حيث يتميز بشيء من عدم الاستقرار (Gond & Igalens, 2012)، ففي بعض الأحيان تكون مندوجة مع وظيفة الجودة أو وظيفة الابتكار (Widloecher & Querne, 2009)، وفي أحيان أخرى قد تتصل بوظيفة البيئة (Moutamalle, 2004) أو تكون على مقربة من وظيفة الموارد البشرية (Gond et al., 2011)، إلا أن التوضع الأكثر شيوعا، خاصة على مستوى المؤسسات الاستباقية، أين يكون تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية على شكل سيرورة، فهو اتصالها مباشرة بالمديرية العامة (Baddache & Leblanc, 2015 ; Dubigeon, 2015 ; Lépineux et al., 2010). على مستوى AQS، يلاحظ غياب وظيفة المسؤولية الاجتماعية/التنمية المستدامة، على الرغم من ظهور هذا المصطلح والمفاهيم اللصيقة به في التصريحات والوثائق الرسمية التي لها علاقة بالأداء الاجتماعي والبيئي (القيم، سياسة الاستدامة، العدالة والموثوقية، والتصريحات المتعلقة بالمبادرات الطوعية)، فنظرا لضخامة المجمع فإن ضمان فعالية السيرورات، الإجراءات، والمعايير المرتبطة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية، تشرف عليها وظيفة مستقلة على مستوى الهيكل التنظيمي، تابعة مباشرة للمديرية العامة، والمتمثلة في "مديرية الجودة، الصحة، السلامة، والبيئة" DQHSE. إن وجود هذه المديرية عمل على التوحيد النسبي للوظائف الأخرى ضمن هذا التوجه، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، إلا أنه، وبعد تتبع واستقراء السلوكات الإستراتيجية المتبناة من طرف AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية على امتداد الدراسة الميدانية، تمكنا من الوقوف على بعض الممارسات التي يمكن تصنيفها على أساس نموذج التوافق المقترح (انظر الجدول رقم (1)).

### 1- إستراتيجية غير مسؤولة:

من منظور تدنية التكاليف المرتبطة بالتمهين، سجل المجمع معدلات أقل من العتبة القانونية، حيث كانت محصورة بين 0,2 و 0,6% بالنسبة للسداسيات الأربعة الأخيرة (2020-2021)، وهذا راجع لاستحالة بلوغ العتبة المحسدة قانونا (1%)، حيث تعتبرها AQS غير عقلانية لعدة أسباب: (1) استحالة تأطير عدد المتربصين الإجباري، 5% من حجم العمالة، وذلك راجع لكونه يخضع هو الآخر لمعايير الصحة والسلامة المحددة من طرف الشركات المصممة لوحدة المجمع، ففي بعض الأحيان لا يمكن أن يتجاوز عدد الأفراد في حيز إنتاجي معين 40 أو 50 عامل مهني، 8 أعوان صيانة، وعونا صحة وسلامة، في المقابل، فإن أغلب طلبات التمهين ترتبط بالجوانب التقنية (العناد والآليات) أو على مستوى المخابر، (2) خلق ضغط كبير على المهندسين مما يؤثر سلبا على تأدية المهام، خاصة وأن المجمع فريد من نوعه في هذا المجال، بحكم التكنولوجيا الصديقة للبيئة التي يجوزها، و(3) ضخامة الكتلة الأجرية بسبب المستقدمين الأجانب (تسدد مستحقاتهم المالية بالعملة الصعبة)، الشيء الذي يجعل من الفارق في نسبة الرسم المتبقية 0,8% (0,2-1) أو 0,4% (1-0,6) ضريبة مباشرة تحسب على أساس قيمة الكتلة الأجرية، وتصب في الحساب المالي لمديرية التكوين عن طريق مصلحة الضرائب

(ما بين 10400000 و 208000000 دج سنويا). بناء على الوضعية السابقة، قررت AQS (عن طريق مديرية الموارد البشرية DRH-مسؤول التكوين) رفقة مجموعة من المؤسسات الجزائرية التي تتميز بنفس الخصائص، الشروع في مفاوضات مع وزارة العمل، بغية تخفيض النسبة المئوية الموجهة للتمهين وجعلها في حدود 0,1% من الكتلة الأجرية، و2% من حجم العمالة الكلي بالنسبة لعدد المتربصين. يمكن اعتبار استراتيجية تدنية التكاليف السابقة من خلال "التأثير" بتشكيل جماعة ضغط (Capron & Q-Lanoizelée, 2004) غير مسؤولة، مع تموضع DRH ضمن توافق غير مسؤول تبعا لهذه الأخيرة، لا سيما وأن النسب الفعلية الموجهة للتمهين الخاصة بالجمع محصورة بين 0,2 و0,6، ونسبة عدد المتربصين ما بين 1 و4% تتجاوز النسب المستهدفة (0,1% و2% على الترتيب).

## 2- إستراتيجية ضمنية:

خلال الأزمة الصحية Covid-19، ونظرا لنقص التجهيزات الطبية وزيادة الطلب على غاز الأكسجين على مستوى المؤسسات الاستشفائية العمومية، ساهمت AQS، من منظور خارجي، بمبادرات طوعيتين للتخفيف من حدة تداعيات الأزمة الوبائية: (1) اقتناء مجموعة من التجهيزات لصالح المستشفى المحلي، على رأسها خزان أكسجين بتكلفة تقدر بحوالي 15000000 دج، جهازا رذاذ طبي nebulizer لتحويل السوائل إلى بخار قابل للاستنشاق، جهازان للتهوية بالضغط الإيجابي المستمر Continuous Positive Airway Pressure (CPAP)، جهاز مراقبة طبي patient monitor، مضخة محقنة syringe pump، ومكيف هوائي، و(2) تزويد المستشفيات العمومية الجزائرية بغاز الأكسجين بدرجة نقاوة تقدر بـ99,99%، وبوتيرة متواصلة، من 50000 إلى 100000 لتر يوميا، أي ما يعادل 3 ملايين لتر في الشهر (AQS, 2022)، الشيء الذي أدى إلى مضاعفة كميات الأكسجين المنتجة على مستوى المجمع بداية من شهر جويلية 2021. تجدر الإشارة إلى أن سعر اللتر الواحد من الأكسجين يتراوح ما بين 8 و40 دج للتر الواحد، حسب طبيعة العقد، في حين زودت AQS المستشفيات المحلية بالكميات المطلوبة من هذه المادة بصفة مجانية. إن المبادرة الطوعية للمجمع تجاه المجتمع المحلي من خلال تدعيم المؤسسات الاستشفائية يعتبر بعيدا نسيبا عن النشاط الرئيسي للمجمع (Marques & Visser, 2010 ; Mintzberg, 2015)، لذلك يمكن تصنيفها على أنها إستراتيجية ضمنية. تبعا لهذا التوجه، اقتصر دور DRH على مستوى المجمع على الجانب التنسيقي (بصفة غير مباشرة) في سبيل إنجاح العملية السابقة، وبالتالي التموضع ضمن توافق قانوني.

## 3- الإستراتيجيات الصريحة:

يمكن الإشارة إلى إستراتيجيتين رئيسيتين:

### أ- التصدي للأزمة الوبائية Covid-19 من منظور داخلي:

تم تسجيل أول إصابة بفيروس كورونا على مستوى المجمع خلال شهر جوان 2020، ومع نهاية نفس السنة تم إحصاء 88 حالة مؤكدة. تبعا للسياسة الصحية الوطنية لمكافحة الوباء وتوصيات المنظمة العالمية للصحة، شرعت AQS في برمجة جلسات للتعليم الطبي والتحسيس حول فيروس Covid-19، أسبابه وكيفية انتشاره، مع اعتماد استبيان خاص Pre-entry screening questionnaire موجه لمراقبة الحالة الصحية للوافدين على المجمع بناء على تصريحاتهم. عملت AQS أيضا على توفير الكمامات الطبية لجميع الأفراد (1347 فرد)، مع الحض على التباعد الاجتماعي، مع استحالة اعتماده لطبيعة نشاط المجمع، وتقليص حصص التكوين إلى أقصى حد ممكن. بحلول جانفي 2021 سجلت AQS أول حالة وفاة بفيروس كورونا، مع استقرار نسبي في عدد الإصابات الشهرية خلال الموجة الثانية (الساداسي الأول)، لتبلغ أقصاها في شهر جويلية بتسجيل 70 حالة خلال الموجة الثالثة. نظرا لخطورة الوضع، عملت AQS على اتخاذ الإجراءات التالية: (1) إنشاء خلية أزمة لمتابعة تطور الوضعية الوبائية، (2) المتابعة اليومية من طرف العيادة ومرافقة المصابين في

منازلهم، (3) اقتناء اختبار مستضد خاص بـ Covid-19 مكافئ لـ PCR، (4) اقتناء أجهزة قياس التأكسج Oximeters، (5) المراقبة الدقيقة للعطل المرضية المرتبطة بفيروس كورونا، (6) الشروع في حملة تلقيح على مستوى المجمع باعتماد: لقاح SINOVAC بجرعتين غطت تقريبا العمالة الإجمالية للمجمع، ASTRAZENECA بجرعتين لفائدة 15 مستقداً أجنبي، و JHONSON & JHONSON بجرعة واحدة ومتوفر على مستوى العيادة. من خلال ما سبق يمكن القول أن AQS تتموضع ضمن إستراتيجية صريحة تجاه المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بالإجراءات الداخلية لمكافحة الوباء، كونها ترتبط مباشرة بالسيروورة الإنتاجية ( Zadek, 2004, 2007) لتعلقها بصحة الأفراد، ففي حالة تفشي الوباء داخل المجمع سيؤدي ذلك إلى التوقف عن النشاط بشكل كلي أو نسبي.

إضافة إلى الإجراءات المتخذة على مستوى DQHSE في سبيل الحد من تداعيات الأزمة الوبائية على مستوى المجمع، تبتت DRH هي الأخرى حزمة إضافية (من الممارسات) في هذا السياق عن طريق: (1) تقليص حجم العمالة باعتماد الخدمة الدنيا (في حدود 15 إلى 20% من عدد العمال الإجمالي)، (2) تصفية التعويضات (المتعلقة بالعمل الإضافي) والعطل السنوية، أو على أساس نصف عطلة سنوية وخروج لمدة 27 يوم (الفارق في التعويضات المتعلقة بـ 12 يوم المتبقية، يصب في الحسابات المالية للمستفيدين من هذا الإجراء)، (3) تكيف نظام العمل على أساس المهام المنجز (حجم العمل) بدلا من الحجم الساعي الإجباري، حيث يمكن للفرد مغادرة مكان عمله بمجرد إنجاز المهام المسطرة، و(4) إتاحة إمكانية العمل عن بعد (وضع منصة إلكترونية قيد الاستغلال). نستطيع القول أن DRH تتموضع ضمن توافق استباقي فيما يتعلق بمكافحة انتشار Covid-19 تبعا لإستراتيجية المجمع.

#### ب- إرساء نظام التسيير المدمج (IMS) Integrated Management System:

خلال سنة 2021، تم اعتماد IMS كنظام تسيير على مستوى المجمع، بعد تحصيل كل من: معيار تسيير الجودة ISO 90001 (البعد الاقتصادي)، معيار تسيير الصحة والسلامة المهنية ISO 45001 (البعد الاجتماعي المتعلق بالأفراد)، ومعيار التسيير البيئي ISO 14001، كتوجه صريح نحو التوفيق بين الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية. لتتبع الأداء الاجتماعي والبيئي من منظور IMS، تعتمد AQS مجموعة من المؤشرات يمكن الإشارة إليها فيما يلي (بالاعتماد على التقريرين السنويين QHSE 2020-2021):

- **المؤشرات الاجتماعية (المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية):** يتعلق الأمر بكل من: (1) معدل تردد الحوادث المهددة للوقت<sup>8</sup> Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR)، وهو المؤشر الرئيسي، بتحسّن ملحوظ سنة 2021، من خلال تسجيل معدل 0,55 أقل بـ 0,26 نقطة عن المعدل المرجعي العالمي (0,81)، المعد من طرف WSA، مقارنة بالسنة السابقة، أين تجاوز الأداء وفق هذا المؤشر حدود العتبة المرجعية (1,6 مقابل 0,85)، (2) معدل تردد إجمالي الحوادث المسجلة Total Recordable Incident Frequency Rate (TRIFR)، بتسجيل معدل 12,4 سنة 2020 و 8,02 سنة 2021، و(3) معدل الخطورة Severity Rate (SR) بتسجيل معدل 0,03 و 0,02 بالنسبة للسنتين السابقتين على الترتيب.

- **المؤشرات البيئية:** بالتركيز على: (1) درجة نقاوة المياه الصناعية السائلة (Industrial Liquid Effluents (ILE)، حيث سجلت AQS معدلات منخفضة مقارنة بحدود العتبة الإجبارية<sup>11</sup> (Journal officiel, 2006) على امتداد السنتين الأخيرتين 2021/2020 على الترتيب: النحاس؛ 0,2/0,15، النيكل؛ 0,23/0,25، الكروم؛ 0,37/0,445، والحديد؛ 0,7/0,5325، (الوحدة mg/l)، (2) مستوى الضوضاء الصناعية (تم أخذ القياسات سنة 2021 فقط على أساس أربع مواقع)، بتسجيل معدلات أقل من المرجعية المعيارية (Journal officiel, 1993)؛ تجمع سكاني على مسافة 709,02 m (DB 8/70, 55)، تجمع سكاني آخر على مسافة 1540 m (DB 48,85/70)، المستشفى المركزي للمدينة على مسافة 3490 m (DB 43/45)، والطريق الوطني رقم



43 على مسافة 3750 m (41,6/45 DB)، و(3) الانبعاثات الجوية (أكسيد الكربون Co وأكسيد الآزوت Nox)، حيث تم تسجيل مستويات أقل، في مجملها، من العتبة القانونية (Journal officiel, 2006a) ما عدا تلك المسجلة منها على مستوى Rms (مجاورة للحد الأدنى المسموح به،  $100\text{mg}/\text{Nm}^3$ ، بالنسبة لـCo)<sup>12</sup>. يمكن إضافة مؤشر آخر، (4)، والمعبر عن إعادة التدوير. تعتمد AQS على آليتين أساسيتين: إعادة التدوير الداخلي (على مستوى المجمع)؛ يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض نواتج عملية تصنيع الصلب، و إعادة التدوير الخارجي (مع مؤسسات متخصصة)، كما يوضح ذلك الجدول الموالي. يلاحظ أن هنالك ثلاثة مؤسسات محلية تتعامل مع المجمع، وهذا ما يعزز تكامل النسيج الاقتصادي الوطني، خلق مناصب الشغل، ويساهم في تطوير هذا النوع من الأنشطة، وفق منطقتين مشابهة "لحق القيمة المشتركة" (Poretr & Kramer, 2011)، و"الطور المدني" عند (Zadeck, 2007).

الجدول (2): إعادة التدوير الداخلي والخارجي للمجمع لسنة 2021

| إعادة تدوير خارجي | العنصر/المتعامل              | إعادة تدوير داخلي (T) | العنصر                           |
|-------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 22,99 T           | الزيوت المستعملة/ETS BENABI  | 2120,04               | حديد تسليح غير مطابق للمعايير    |
| 31/144 وحدة       | العجلات البطاريات/SOCA PLAST | 6743,54               | قضبان سلكية غير مطابقة للمعايير  |
| 0,82 T            | خراطيش الطابعات/GREEN SKY    | 2666,05               | سبائك معدنية غير مطابقة للمعايير |
| 6137 T            | الكاليمين/متعامل أجنبي       | 7201,73               | حديد تسليح مستعمل                |
|                   |                              | 2,4                   | نشارة الحديد                     |
|                   |                              | 2540,28               | أحواض استلام معدنية              |
|                   |                              | <b>21274,04</b>       | <b>المجموع</b>                   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على التقرير السنوي QHSE لنفس السنة

إن التوجه الصريح السابق لـAQS ضمن البعدين الاجتماعي والبيئي، في سبيل إرساء IMS، ناتج أساسا عن حزمة من الإجراءات والممارسات المعدة من طرف DQHSE وذلك من خلال: (1) جلسات التعريف والحض على السلامة المهنية induction safty، الموجهة للوافدين الجدد (العمال الجدد، المتعاقدون الفرعيون، المتربصون، والزوار)، حيث عرفت هذه الأخيرة ارتفاعا محسوسا لتضاعف وتيرة التوظيف (263 حصة سنة 2020 مقابل 1241 حصة سنة 2021، ما بين 30 د و1 سا)، (2) برنامج تكويني مكثف وواسع يغلب عليه الطابع العملي (العمل في الأماكن المغلقة/الضيقة، أخطار المواد الكيميائية، الإسعافات الأولية، العزل الآمن للمصنع والمعدات، تسيير واسترجاع النفايات، تسيير وحفظ المواد الخطيرة... إلخ)، حيث بلغ عدد المشاركين سنة 2021، على أساس جلسات التكوين المغلقة والتجمعات التحسيسية (Toolbox talks (TBT)، 1776 فرد، (3) برنامج التحسيس الأسبوعي QHSE Weekly awareness، حيث يغطي هذا الأخير أربع محاور رئيسية: الوقاية، التدخل، الصحة، والبيئة، فبعد تحديد موضوع الحملة المستهدفة، يتم ترجمتها في شكل ملصقات تدرج ضمن لوائح الصحة، السلامة، والبيئة HSE boards الموزعة على مختلف وحدات المجمع، وأخيرا (4) برنامج بطاقات الصحة والسلامة Stop-Cards program. يهدف هذا البرنامج إلى رفع مشاركة الأفراد فيما يتعلق بـHSE من خلال ثلاثة محاور: التدخلات الإيجابية (إطفاء الحرائق، الاستخدام الآمن للوسائل... إلخ)، اكتشاف السلوكيات غير السليمة، واكتشاف ظروف العمل غير الآمنة، فكل فرد مطالب بالتوقف (Stop)، الملاحظة، التساؤل/محاولة الفهم، وتقديم توصيات، ثم ملء بطاقة الصحة والسلامة (خلال السنتين الأخيرتين تم تحرير 178 بطاقة).

تشارك DRH هي الأخرى في إرساء IMS من خلال: (1) تعديل بطاقات توصيف الوظائف بما يتوافق مع الخطوط التوجيهية لهذا الأخير. فعلى أساس المهام والأنشطة، تم إدراج عنوانين فرعيين (تعليمات ومهام إضافية): العنوان الفرعي الأول؛ يدعى من خلاله العمال الفنيون operators مثلا، إلى "ضمان التوافق مع التنظيم الداخلي المتعلق بالخطوط التوجيهية للصحة، والسلامة والبيئة" استجابة للمعايير؛ ISO 9001، ISO 14001، و ISO 45001، والعنوان الفرعي الثاني؛ والذي ينص على ضرورة "الاحتياط أثناء العمل، القيود والصعوبات، ومواصفات العمل الخاصة،" توافقا مع كل من المعيارين ISO 14001 و ISO 45001، عند التعامل مع أربعة أنواع من المخاطر: "تسربات الغازات القابلة للاحتراق، انسكابات حبيبات الحديد المحتزل، العمل في الأماكن المرتفعة"، (2) البحث عن الكفاءات اللازمة؛ بتوظيف وتعيين كل من مسير IMS ومسؤول نظام التسيير البيئي EMS<sup>13</sup>، مع الشروع في الاستفادة من خريجي جامعة جيجل ضمن الشعب التقنية (صيانة صناعية، إلكتروني، كيمياء، مناجم، تعدين، إلخ)، وفق منظور شبيه بالنخبوية، من خلال عقد مقابلات مع المتفوقين العشرة الأوائل (اتفاق بين AQS وجامعة جيجل). تم توظيف ستة منهم كمهندسين على مستوى المجمع سنة 2020. تعتبر هذه الفئة، حسب مدير الموارد البشرية، مصدرا للحصول على المواهب talents الضرورية لتحقيق إستراتيجية المجمع على المستوى الوطني كرائد لصناعة الصلب<sup>14</sup>، (3) المشاركة في عمليات التدقيق في إطار IMS من أجل الوقوف على الانحرافات وتصحيحها (فريق يتكون من 5 أفراد)، خاصة وأن المعايير السابقة مصممة على أساس دورة التحسين المستمر PDCA. ففي سنة 2020 حققت AQS توافقا بنسبة 98% مع التنظيمات القانونية الممكنة التطبيق على مستوى المجمع، فيما يتعلق بـHSE، بمراجعة 475 بندا من أصل 483، أي 8 بنود فقط لعدم التوافق، إثنان منها تم تصحيحهما من طرف مسؤول التكوين التابع لـDRH (يتعلق الأمر بالمرسوم التنفيذي 93-120: البند 14 (عدم إجراء المعاينة الطبية المرتبطة باستلام محطة العمل الجديدة)، والقانون 83-13: البند 69 (غياب التصريح الخاص بممارسة الأنشطة التي قد يترتب عنها أمراض ذات طابع مهني)). تتموضع DRH ضمن توافق قانوني على أساس هذه العملية، كونها مرتبطة بالجوانب التنظيمية من جهة، وهو نفسه توافق استباقي من جهة أخرى، لأنه يندرج في إطار التأكد من مدى التوافق مع متطلبات المعيار ISO 45001 ذي الطابع الطوعي. أخيرا (4) العمليات المرتبطة بتكوين إطارات وتنفيذي المجمع كما يبين ذلك الجدول الموالي:

الجدول (3): برنامج التكوين الإجمالي في إطار إرساء IMS لسنتي 2020-2021

| الفترة                | عدد المكونين | موضوع التكوين                                | الجهة المكونة | المدة (الأيام) |
|-----------------------|--------------|--|---------------|----------------|
| إطارات وتنفيذي المجمع | 20           | متطلبات المعيار ISO 9001                     | خارجي         | 3              |
|                       | 15           | إرساء نظام تسيير الجودة وفق المعيار ISO 9001 | -             | 3              |
|                       | 5            | ترجمة متطلبات المعيار ISO 9001               | -             | 3              |
|                       | 2            | السجل الدولي للمدققين المعتمدين IRCA         | -             | 4              |
|                       | -            | متطلبات المعيارين ISO 14001 و ISO 45001      | AFNOR         | 5              |
|                       | 35           | التدقيق وفق المعيار ISO 14001                | خارجي         | 7,5            |
|                       | 36           | التدقيق وفق المعيار ISO 45001                | -             | 7,5            |
|                       | 11           | تسيير وتأمين النفايات الصناعية               | -             | 3              |
|                       | 3            | تسيير النفايات الخاصة والخطيرة               | -             | 3              |
|                       | 22           | تسيير وتخزين المواد الخطيرة                  | -             | 3              |
| المجموع               | 38           |  |               |                |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق DRH وDQHSE

## خاتمة:

خلال هذه الدراسة، حاولنا على المستوى النظري، تصميم نموذج للتوافق بين إدارة الموارد البشرية والسلوكيات الإستراتيجية تجاه المسؤولية الاجتماعية، حيث احتوى هذا الأخير ثلاثة إستراتيجيات متدرجة (مستويات): (1) إستراتيجية غير مسؤولة، (2) إستراتيجية ضمنية، و(3) إستراتيجية صريحة. كل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات تتطلب حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية غير المنمطة (تتغير باختلاف العوامل الموقفية التي تتفاعل معها المؤسسة) في سبيل تنفيذها، من خلال ثلاثة أنماط للتوافق: (1) توافق غير مسؤول، (2) توافق قانوني، و(3) توافق استباقي. بعد ذلك، تم اعتماد هذا النموذج على المستوى التطبيقي، في سبيل تحديد طبيعة الإستراتيجية المتبناة من طرف AQS تجاه المسؤولية الاجتماعية.

## نتائج الدراسة:

بناء على النموذج المقترح اتضح أن AQS تتبنى ثلاثة سلوكيات أساسية:

- إستراتيجية غير مسؤولة (فرعية)؛ من خلال محاولة تشكيل جماعة ضغط في سبيل تدنية التكاليف المرتبطة بالتمهين، بتوافق غير مسؤول لإدارة الموارد البشرية؛
- إستراتيجية ضمنية (بعيدة عن النشاط الرئيسي للمجمع)، من خلال المبادرات الطوعية تجاه المجتمع المحلي في سبيل التصدي لأزمة Covid-19، بتوافق قانوني (محايد تقريبا يتعلق فالجوانب التنسيقية فحسب)؛
- إستراتيجية صريحة؛ وفق توجيهين رئيسيين: مجابهة الأزمة الوبائية من منظور داخلي (ذو طابع استعجالي مؤقت)، وإرساء نظام IMS (الإستراتيجية الرئيسية للمجمع)، بتوافق استباقي، من خلال تبني مجموعة من الممارسات المرافقة للإجراءات المعتمدة من طرف مديرية الجودة، الصحة، السلامة، والبيئة DQHSE.

وهذا ما ثبت صحة الفرضيتين الرئيسيتين لهذه الدراسة على الترتيب: (1) "تنطوي المؤسسة محل الدراسة على مجموعة من الخصائص والممارسات التي من خلالها يمكن تحديد إستراتيجية هذه الأخيرة تجاه المسؤولية الاجتماعية"، و(2): "تساهم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق إستراتيجية هذه الأخيرة تجاه المسؤولية الاجتماعية عن طريق مجموعة من المهام والممارسات".

## التوصيات:

- نستطيع الخروج ببعض التوصيات أو الاقتراحات التي يمكن أن تحسن من واقع المؤسسة محل الدراسة، يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- إمكانية تخفيف حدة الاستراتيجية غير المسؤولة لـ AQS، فيما يتعلق بتخفيض النسبة المئوية للتمهين، نظرا لكون الأداء الفعلي المسجل يتراوح ما بين 0,4 و 0,6% بالنسبة للتكلفة، وما بين 1 و 4% بالنسبة للعدد، من خلال دمج الإستراتيجية الصريحة (الفرعية) للمجمع فيما يتعلق بتوظيف المتربصين الطوعي ضمن عملية التفاوض مع وزارة العمل، خاصة وأن القوانين والتنظيمات الرسمية معتادة على تقديم هذه الامتيازات، كما تنص على ذلك مثلا، المادة 73 من القانون 18-10 الصادر ضمن ( Jouranal officiel, 2018)، والتي يؤكد على إمكانية استفادة المؤسسات من تخفيضات ضريبية تحسب على أساس رقم الأعمال في حالة تجاوز عدد المتربصين العتبة المحددة قانونا؛
  - عدم الاقتصار، في سبيل الحصول على المواهب من منظور نخبوي، على متفوقو الشعب التقنية لجامعة جيجل، خاصة وأن هذه الفئة تعتبر متوسطة (الحائزون على شهادة البكالوريا بمعدلات متوسطة نسبيا) مقارنة بطلبة المدارس العليا.
  - توفير المعطيات الملائمة للتمكن من حساب كل من معدل كثافة الكربون  $CO_2$  intensity، ومعدل كثافة الطاقة Energy intensity المعتمدين من طرف WSA، في سبيل الوقوف على أداء المجمع فيما يتعلق بالانبعاثات الجوية والاستخدام الأمثل للموارد الطاقوية، مما يسمح بتتبع الأداء بصفة دورية ومقارنته بالمرجعيات المعيارية وبمعدلات المجمعات التي تنشط في نفس القطاع.

## قائمة المراجع:

- 1- Algerian Qatari Steel (AQS). (2021). Who Are We ? Retrieved August 06, 2021, from <https://aqs.dz/en/who-are-we/>.
- 2- Algerian Qatari Steel (AQS). (2022). Plus de 3 millions de litres d'oxygène fournis aux établissements de santé. Retrieved August 06, 2021, from <https://aqs.dz/2021/09/26/plus-de-3-millions-de-litres-doxygene-fournis-aux-etablissements-de-sante/>
- 3- Allen, M. R., & Wright, P. (2007). Strategic management and HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Authors), *The Oxford handbook of Human Resource Management* (pp. 88-107). New York: Oxford University Press.
- 4- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- 5- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (5th ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- 6- Arthur, J. B. (1992). *The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills*. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- 7- Arthur, J. B. (1994). *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- 8- Baddache, F., & Leblanc, S. (2015). *Les fiches outils de la RSE*. Paris: Eyrolles.
- 9- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*. *The Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- 10- Barney, J. B., & Clarck, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- 11- Becker et al (1997). *HR as a source of shareholder value: research and recommendations*. *Human Resource Management*, 36(1), pp 39-47.
- 12- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- 13- Brewster, C. (2006). *Comparing Human resources policies and practices across geographical borders*. In G. K. Stahl & I. Björkman (Authors), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 68-90). Cheltenham: E. Elgar Pub. Retrieved September 16, 2020, from <https://books.google.dz/books>.
- 14- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Hartog, D. D. (2009). *Institutional pressures and HRM: Developing institutional fit*. *Personnel Review*, 38(5), 492-508.
- 15- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- 16- Calisti, B., & Karolewicz, F. (2005). *RH et développement durable: Une autre vision de la performance*. Paris: Éditions d'Organisation.
- 17- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: Acteurs, enjeux, stratégies*. Paris: La Découverte.
- 18- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.
- 19- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L'entreprise dans la société: Une question politique*. Paris: La Découverte.
- 20- Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

- 21- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2012). *Business & society: Ethics & stakeholder management*. Andover: South-Western/Cengage Learning.
- 22- Carter, A., & Robinson, D. (2000). *Employee returns: Linking HR performance indicators to business strategy*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- 23- Colbert, B. A. (2004). *The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management*. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- 24- Courrent, J. (2012). *RSE et développement durable en PME: Comprendre pour agir*. Bruxelles: De Boeck.
- 25- Cramer, J. (2005). *Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry*. *Journal of Cleaner Production*, 13(6), 583-592.
- 26- Dubigeon, O. (2015). *Piloter un développement responsable: Quels processus pour l'entreprise?* Paris: Ed. Maxima Laurent du Mesnil.
- 27- Delery, J. E. (1998). *Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research*. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- 28- Dumoulin, R., Guieu, G., Meschi, P., & Tannery, F. (2010). *La stratégie de A à Z*. Paris: Dunod
- 29- European Commission. (2001). *Green Paper on corporate social responsibility*. Retrieved October 29, 2018, from <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26039>
- 30- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- 31- Frankenberger, S. (2006). *Management of regulatory influences on corporate strategy and structure*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- 32- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- 33- Freeman, R. E. (2010). *Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation*. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 7-9.
- 34- Gouiran, M. (2011). *Responsabilité sociétale & ressources humaines*. La Plaine Saint-Denis: Afnor.
- 35- Gond, J., Igalens, J., Swaen, V., & Akremi, A. E. (2011). *The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface*. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115-132.
- 36- Gond, J., & Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Pearson.
- 37- Guest, D. E. (1997). *Human resource management and performance: A review and research agenda*. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- 38- Guillot-Soulez, C. (2012). *La gestion des ressources humaines*. Paris: Gualino-Lextenso.
- 39- Huselid, M. A. (1995). *The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- 40- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1995). *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines*. *The American Economic Review*, 87(3), 1997th ser., 291-313.
- 41- IMITAL. (2021). *Inauguration de l'Unité de Réduction Directe du Complexe de BELLARA*. Retrieved August 6, 2021, from <http://www.imetal.dz/imetal/inauguration-de-lunite-de-reduction-directe-du-complexe-de-bellara/>
- 42- *Journal officiel*. (1988). *Règles générales en matière d'hygiène et de sécurité en milieu du travail et de médecine du travail [Loi n° 88-07 du 7 Jomada ath-thania 1408/26 Janvier 1988. Arts: 3-47]*.
- 43- *Journal officiel*. (1993). *L'émission des bruits. [Décret exécutif n° 93-184 du 8 Safar 1414/8 Mai 2002. Art: 2-3]*.

- 44- *Journal officiel*. (2002). *Insertion et intégration des personnes handicapées*. [Loi n° 02-09 du 25 Safar 1423/26 Janvier 1988. Art: 27].
- 45- *Journal officiel*. (2002a). *La formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels* [Décret exécutif n° 02-427 du 3 Chaoual 1423/7 Décembre 2002. Art:20].
- 46- *Journal officiel*. (2006). *Les valeurs limites des rejets d'effluents liquides industriels*. [Décret exécutif n° 06-141 du 20 Rabie El Aouel 1427/19 Avril 2006. Annex II: Industrie de transformation des métaux].
- 47- *Journal officiel*. (2006a). *Les valeurs limites des parametres de rejets atmospheriques*. [Décret exécutif n° 06-138 du 16 Rabie El Aouel 1427/15 Avril 2006. Annex II: Sidérurgie].
- 48- *Journal officiel*. (2009). *La taxe de formation professionnelle continue et la taxe d'apprentissage* [Décret exécutif n°09-262 du 3 Ramadhan 1430/24 Aout 2009. Art: ].
- 49- Kania, J., & Kramer, M. R. (2011, winter). *Collective impact*. *Stanford Social Innovation Review*, 36-41.
- 50- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016, october). *The ecosystem of shared value*. *Harvard Business Review*, 81-89.
- 51- Kochan, T. A., & Barocci, T. A. (1985). *Human resource management and industrial relations: Text, readings, and cases*. Boston: Little, Brown & Company.
- 52- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective*. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- 53- Lépineux, F., Rosé, J., & Bonanni, C. A. (2010). *La RSE la responsabilité sociale des entreprises: Théories et pratiques*. Paris: Dunod.
- 54- Maignan, I., Ferrell, O., & Ferrell, L. (2005). *A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing*. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.
- 55- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2008). *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice*. *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 71-89.
- 56- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). *Human resource management at work: People management and development (3rd ed.)*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved November 29, 2020, from <https://books.google.dz/books>.
- 57- Marques, J., & Mintzberg, H. (2015). *Why Corporate Social Responsibility Isn't a Piece of Cake*. *MITSloan Management Review*, 56(4), 8-11.
- 58- Martory, B., & Crozet, D. (2013). *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances*. Paris: Dunod.
- 59- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- 60- Maymo, V., & Murat, G. (2013). *Développement durable et RSE*. Paris: Dunod.
- 61- Meier, O., & Barabel, M. (2013). *La RSE comme forme d'innovation relationnelle pour l'entrée sur un nouveau marché*. In O. Meier, C. Ayerbe, M.
- 62- Meznar, M. B., Chrisman, J. J., & Carroll, A. B. (1991). *Social Responsibility and Strategic Management*. *Business and Professional Ethics Journal*, 10(1), 47-66.
- 63- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). *Designing strategic human resources systems*. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- 64- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- 65- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic*. New York: The Free Press.

- 66- Moutamalle, L. (2004). *L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise*. Paris: L'Harmattan.
- 67- Mullerat, R., & Brennan, D. (2011). *Corporate social responsibility: The corporate governance of the 21st century*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer Law & Business. Retrieved July 18, 2020, from <https://books.google.dz/books>
- 68- Nadler, D., & Tushman, M. (1977). *A diagnostic model for organizational behavior*. In J. R. Hackman, E. E. Lawler, & L. W. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations 1977* New York: McGraw-Hill.
- 69- Oliver, C. (1991). *Strategic Responses To Institutional Processes*. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- 70- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. New York: Oxford Univ. Press.
- 71- Peretti, J. (2006). *Ressources humaines: Tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH: Réponses d'un spécialiste*. Paris: Dunod.
- 72- Peretti, J. (2013). *Ressources humaines (14th ed.)*. Vuibert.
- 73- Pfeffer, J. (1995). *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. *Academy of Management Perspectives*, 9(1), 55-69.
- 74- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002, december). *Competitive advantage of corporate philanthropy*. *Harvard Business Review*, 1-14.
- 75- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006, december). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard Business Review*, 78-92.
- 76- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, january-february). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 62-77.
- 77- Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School Publ.
- 78- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002, first quarter). *The fortune at the bottom of the pyramid*. *Strategy + Business*, (26), 1-14.
- 79- Purcell, J. (1999). *Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac?* *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- 80- Rivera, J. E. (2010). *Business and public policy: Responses to environmental and social protection processes*. New York: Cambridge University Press.
- 81- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests and identities (4th ed.)*. California: SAGE Publications.
- 82- Schuler, R. S. (1992). *Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- 83- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- 84- Sobczak, A., & Minvielle, N. (2011). *Responsabilité globale: Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*. Paris: Vuibert.
- 85- Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004). *Globalizing human resource management*. New York: Routledge.
- 86- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. New York: Routledge.
- 87- Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2017). *Human resource management (10th ed.)*. Harlow: Pearson.

- 88- Verger Lisicki, O., Gontier Barykina, O., & Lassalle Saint-Jean, C. (2007). *La Société, une affaire d'entreprise ?* Paris: Eyrolles.
- 89- Vermeulin, C., & Vermeulin, F. (2012). *Comprendre et entreprendre une démarche RSE: La responsabilité sociétale pour tous les entrepreneurs*. Paris, France: AFNOR.
- 90- Visser, W. (2010). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), 7-22.
- 91- Von Glinow, M., Drost, E. A., & Teagarden, M. B. (2005). *Counterintuitive Findings in International HRM Research and Practice: When Is a Best Practice Not Best for Practice?* In M. R. Losey, S. R. Meisinger, & D. Ulrich (Authors), *The Future of Human Resource Management* (pp. 392-399). New Jersey: John Wiley & Sons.
- 92- Widlocher, P., & Querne, I. (2009). *Le guide du développement durable en entreprise*. Paris: Ed. d'Organisation.
- 93- Wolff, D., & Mauléon, F. (2005). *Le management durable: L'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*. Paris: Hermes Science.
- 94- World Steel Association (WSA). (2020). *Sustainability Indicators Data Collection (Rep.)*. Retrieved August 6, 2022, from <https://worldsteel.org/wp-content/uploads/Sustainability-Indicators-Data-Collection.pdf>
- 95- Zadek, S. (2004, december). *The Path to Corporate Responsibility*. *Harvard Business Review*, 125-132.
- 96- Zadek, S. (2007). *The civil corporation*. London: Earthscan.

## الهوامش:

<sup>1</sup> - تختلف التسمية المعتمدة من طرف المؤلفين للتعبير عن هذه المقاربة؛ فالبعض يستعمل مصطلح "التوافق الأفضل" *best fit*، "التوافق الإستراتيجي" *strategic fit*، أو "التوافق" *fit* بصفة مختصرة، وهي الأكثر شيوعا وتبنيا ( Purcell, 1999 ; Paawue, 2004 ; Baird & Meshoulam, 1988 ; Wright & Snell, 1998 ; Torrington, 2017 )، والبعض يعتمد مصطلح "المواءمة الإستراتيجية" *matching strategy* ( Hendry & Pettigrew, 1995 ; Legge, 1986 )، والبعض الآخر يشير إلى عبارات أكثر شمولاً "كالمقاربة الموقفية" *contingency approach* ( Guest, 1997 ; Colbert, 2004 ). علاوة على أن المؤلفين في حقل التسيير الإستراتيجي بصفة عامة، قد يستخدمون المصطلحات السابقة أو جزء منها لشرح بعضها البعض.

<sup>2</sup> - يمكن الإشارة إلى بعض الممارسات المشتركة ضمن أعمال ( Arthur, 1992, 1994 ; Guest, 1999 ; Huselid, 1995 ; Ichniowski et al., 1995 ; Pfeffer, 1995 )، والمتثلة في: (1) اعتماد فحص دقيق حال توظيف واختيار المترشحين لوظيفة معينة، (2) مستويات مرتفعة نسبيا للأجور، (3) إمكانية حيافة جزء من أسهم المؤسسة، (4) حوافز متنوعة، (5) التنقل بين الأدوار والمهام، (6) تعزيز الأمن الوظيفي. فيما يتعلق بالشق المرتبط بالتكوين يلاحظ شيء من التمايز في تحديد ماهية الممارسة الأفضل؛ فـ (Arthur, 1992, 1994) يركز على التكوين المكثف، و (Ichniowski et al., 1997) يشيرون إلى ضرورة اعتماد التكوين الشامل لجميع الأفراد، أما (Pfeffer, 1995) فيؤكد على تنوع محتوى المواضيع التكوينية. تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الأحيان قد تكون الممارسات حتى متناقضة، كغياب النقابات العمالية عند (Arthur, 1994) وارتفاع مستوى النشاط النقابي عند (Ichniowski et al., 1997).

<sup>3</sup> - حسب (Miles et al., 1978): (1) "المدافع" *defender*، عبارة عن المؤسسات التي تبعث عن الاستقرار من خلال المحافظة على حصة سوقية معينة دون محاولة النمو خارج نشاطها الرئيسي، والتركيز على كيفية إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات بأكثر فعالية ممكنة، من خلال التمرکز العمودي وتطوير نظام تكنولوجي وحيد. يعتمد هذا الصنف هيكلًا تنظيميًا ذا طابع وظيفي، تقسيم العمل، مركزية الرقابة، والاتصال يتم من خلال القنوات الرسمية باحترام التسلسل الهرمي للسلطة (pp.550-551)، (2) "المنقب" *prospector*، يعبر عن المؤسسات التي تتجه نحو ابتكار منتجات جديدة، مع الفحص الدائم لبيئة الأعمال لاستغلال الفرص الممكنة، حيث يعتبر التغيير أحد الأدوات الأساسية لهذا الصنف، من خلال مرونة نظامه التكنولوجي والإداري المعتمد. المؤسسات وفق هذا المنظور تتبنى



هيكلا تنظيميا ذو طابع عضوي (فرعي)، التسهيل عوض الرقابة التنظيمية، والاتصال يتم من خلال القنوات العمودية والعرضية (553-551 pp)، أما (3) "المحلل" analyzer، فتدمج عنده المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية بين كل من مميزات المدافع والمنقب معاً، من خلال البحث عن أسواق جديدة والمحافظة على المنتجات والزبائن التقليديين، إزدواجية النظام التكنولوجي، مع اعتماد الهيكل المصنوعي في سبيل التوافق مع الديناميكية والاستقرار (557-553 pp).

<sup>4</sup> - سنعمد، بصفة ضمنية، تصنيف (1991) Oliver لهذه السلوكات تبعاً لـ (Capron & Q-Lanoizéle, 2004, 2007).

<sup>5</sup> - إذا كان هنالك سلوك سلمي تريد المؤسسة التستر عليه، أما إذا كانت المبادرة طوعية وموجهة للصالح العام، لكنها بعيدة فقط عن النشاط الرئيسي، ففي هذه الحالة يمكن أن يلحق هذا النوع من المبادرات بإستراتيجيات التسوية والامتثال، أو يدرج ضمن مستوى بيئي بينها وبين الإستراتيجيات الإستباقية.

<sup>6</sup> - يلاحظ أن عمل جماعات الضغط في هذه الحالة، انتقل من المنظور التفاعلي ضمن إستراتيجية "التأثير" ذي التوجه السلمي إلى منظور استباقي ذو توجه إيجابي.

<sup>7</sup> - لكن إذا تعلق الأمر بتراجع الأداء فقط ضمن بعض الأبعاد الفرعية للمسؤولية الاجتماعية، فيمكن الإشارة إلى هذا النوع من التوافق (انظر الجزء التطبيقي)، لأن الحكم على مستوى مبادرة مؤسسة معينة يرتبط بالإطار الغالب، وهذا ما يلاحظ بالنسبة لآلية عمل وكالات التقييم غير المالية - *agences axtra financières* حيث تعمل على وضع سلم يحتوي عدد معين من النقاط، كل بعد على حدة، على أساسه تقييم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية المتنبأة. تثنى في الأخير بمنح شهادة تعكس مستوى الأداء (أقل مبادرة، متوسطة، رائدة، وهكذا) (Wolff & Mauléon, 2005).

<sup>8</sup> - تعبر الحوادث المهذرة للوقت LTI بصفة عامة عن تلك الإصابات التي يتعرض لها الأفراد عند مزاولتهم لنشاط معين في مكان العمل والتي يترتب عليها عدم قدرة المصاب على أداء واجباته بصفة كلية في اليوم الموالي. تعتبر إصابة معينة على أنها مهذرة للوقت إذا: (1) أدت إلى منع الفرد المصاب من تأدية مهامه الاعتيادية، (2) احتاج المصاب إلى عطلة مرضية للتمائل إلى الشفاء، و(3) إدخال تعديلات على مهامه تتوافق مع طبيعة الإصابة حتى التعافي. في حين يعبر *LTIFR* (لسنة 2020 مثلاً) عن حاصل ضرب عدد الحوادث المهذرة للوقت المقدر بـ 4 حوادث في 1000000 ساعة عمل مقسومة على عدد ساعات العمل السنوية المقدرة بـ 2498480، فتكون النتيجة مساوية لـ 1.6. الحوادث الأربعة تتعلق بـ: (1) كسر طرف أصبع اليد لكهربائي جراء سقوط صفيحة معدنية على مستوى *DRI* (الوقت المهذور مقدر بـ 21 يوم)، (2) إصابة كلا القدمين لعون متعدد الخدمات نتيجة سقوط حمولة من الصلب على مستوى *RMs* (38 يوم)، (3) آلام العمود الفقري لعون متعدد الخدمات نتيجة وضعية غير سليمة حال العمل على مستوى *RMs* (7 أيام)، و(4) جرح مفتوح عميق على مستوى الساق اليمنى لرئيس مجموعة (مستقدم أجنبي) إثر التعامل مع آلية في حالة حركة على مستوى *RMs* (21 يوم).

<sup>9</sup> - يعبر *TRIFR* عن حاصل ضرب الحوادث المسجلة البالغ عددها (31) سنة 2020 (حوادث مع تدخل طبي) (26) + حوادث مع تكييف نظام العمل (1) + حوادث مهذرة للوقت (4) + حوادث مميتة (0) في 1000000 مقسومة على عدد ساعات العمل السنوية، فتكون النتيجة مساوية لـ 12,4.

<sup>10</sup> - يعبر *SR* عن حاصل ضرب الوقت المهذور (مجموع أيام العطل المرضية المسجلة) المقدر بـ 87 يوم (21+7+38+21) في 1000 مقسوماً على عدد ساعات العمل السنوية، فتكون النتيجة مساوية لـ 0,03.

<sup>11</sup> - وفق هذا المرسوم، تحدد المستويات القصوى لهذه العناصر كما يلي: النحاس (1,5 mg/l)، النيكل (2 mg/l)، الكروم (1,5 mg/l)، الحديد (5 mg/l).

<sup>12</sup> - إن المؤشر الأساسي للأداء المعتمد من طرف *WSA* في هذا الصدد، هو كثافة ثاني أكسيد الكربون بالنسبة للكتلة الكلية للصلب المسبوك *Co2 intensity* (tonnes *Co2*/tonne crude steel cast) والذي يتم حسابه اعتماداً على المعطيات التي توفرها وحدات السبك (*WSA, 2020*) لاحتوائها على الأفران المزودة بالمداخن المعدة للتخلص من الانبعاثات (تتمثل في وحدتي السبك *SMS* المحتويتين على فرن القوس الكهربائي *EAF* وفرن المغرفة *LF*). لا تزال العملية قيد التحضير، حيث غطت التسجيلات كل من وحدتي *DRI* و(2) *RMs* فقط لسنة 2021، وبالتالي لا يمكن تقييم الأداء البيئي للمجمع بصفة كلية فيما يتعلق بالانبعاثات الجوية، سواء على أساس المرجعية القانونية، كون الإحصائيات المسجلة تعتبر جزئية، فهي لا تغطي جميع الوحدات المعنية بعملية التسجيل، ولعدم توفر المعطيات المناسبة لحساب كثافة *Co2* على أساس المرجعية المعتمدة من طرف *WSA*، مع الإشارة إلى أن هذا المؤشر شهد ثباتاً نسبياً خلال العشرة الأخيرة (في حدود 1,82). تجدر الإشارة أيضاً، إلى عدم إمكانية الحكم على مدى عقلانية ورشادة استخدام الطاقة، لأن المجمع في المرحلة الانتقالية من الطور الإنتاجي 1 إلى الطور الإنتاجي 2، فاستهلاك الكهرباء سنة 2020 مثلاً لم يتجاوز 4,73% (145268,6 MWh) من الاستهلاك الإجمالي المفترض (عدم استلام جميع

الوحدات الإنتاجية) والمقدر بـ 3065800 MWh، في حين قدر حجم استهلاك الكهرباء سنة 2021 بـ 844687 MWh، وهذا ما يلاحظ أيضا بالنسبة لحجم الاستهلاك من الغاز الطبيعي. علاوة على هذا، فإن المؤشر الأساسي للأداء المعتمد من طرف WSA فيما يتعلق باستخدام الطاقة، يرتبط هو الآخر بمعامل الكثافة (Energy intensity (Gj/tonne crude steel cast)، والذي لا يمكن حسابه حاليا لعدم توفر المعطيات المناسبة.

<sup>13</sup> - مسير IMS: مهندس منسق للصحة والسلامة والبيئة (Bechtel Corporation 2001-1999) HSE coordinator engineer، مشرف عام للصحة والسلامة والبيئة (Brown & Root industriel sevices 2006-2002) HSE superintendent، مدير موقع للصحة والسلامة والبيئة (Cosortium Lead-Saipem 2012-2008) deputy HSE manager، متحصل على شهادة ماستر علوم في الجودة، الصحة، السلامة والبيئة-هندسة بتروولية (IAP/INPED)، وشهادة دكتوراه تنفيذية من جامعة Toronto. في حين مسؤول تسيير النظام البيئي EMS: مهندس متخصص في البيئة، مسؤول الصحة والسلامة والبيئة (Grupo Elecnor 2018-2017) responsable HSE. للإشارة فإن Elecnor من بين المجمعات التي شاركت في إنجاز البنى التحتية لـ AQS (150 مليون دولار)، وإنجاز محطة معالجة المياه (4 ملايين دولار).

<sup>14</sup> - إضافة إلى فئة المواهب، تعبر AQS أهمية كبيرة لذوي الاحتياجات الخاصة، حيث تم تسجيل نسبة توظيف تقدر بـ 0,6% من حجم العمالة سنة 2020 (8 أفراد)، في حين عرفت هذه الأخيرة ارتفاعا محسوسا سنة 2021 بتسجيل 1,12% (24 فردا، معينين ضمن وظائف تتلاءم مع طبيعة الإعاقة). حسب مسؤول التكوين، تسعى AQS لتجاوز العتبة الإجبارية لتوظيف هذه الشريحة بصفة طوعية، وذلك مراعاة للاعتبارات الاجتماعية. عملت AQS أيضا على توظيف جزء معتبر من المترشحين ممن أنعموا تكوينهم على مستوى المجمع على أساس CDD، حيث تم دمج 52% منهم (13 متربص من أصل 25) سنة 2020 كمبادرة طوعية تجاه هذه الفئة. بعد مرور ثلاث سنوات ستحول هذه العقود بصفة تلقائية إلى CDI.