

اشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات

-دراسة حالة ثلاثة شركات عربية-

د. سعيداني محمد-استاد محاضر-أ-
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان؛ الجزائر
med_saidani@yahoo.fr

بلقايد محمد جواد- طالب سنة ثانية دكتوراه علوم
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان؛ الجزائر مخبر *larmho*
belgaidmohameddjawad@gmail.com

Received: Avril 2018

Accepted: Mai 2018

Published: Juin 2018

ملخص: إن مصطلح المسؤولية الاجتماعية عرف في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا ومستمر حيث حقق قفزة نوعية و ذلك من خلال النظر الى بصفة دقيقة في العديد من البحوث الجامعية والملتقيات التكوينية مما لفت انتباه مسيري المؤسسات لهذا المفهوم من أجل التوسع فيه. فالمسؤولية الاجتماعية ابتعدت من كونها القيام بمبادرات اجتماعية طوعية في المؤسسات وحماية الحقوق الاجتماعية والبيئية وانتقلت لتكون من بين الأدوار المهمة التي يقوم بها مسيرو هذه المؤسسات من أجل تحفيز الموارد البشرية وحشهم على تطوير ادائهم .

نهدف من هذه الدراسة الى التعرف على اهم اشكال الممارسات الاجتماعية اتجاه المورد البشري في ثلاثة شركات عربية تعد الابرز في بلدانها ممثلة بشركة قطر للبتروكيماويات (قابكو), بنك الإمارات دبي الوطني, شركة سوناطراك الجزائرية. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والي يعمل على تحليل بيانات الشركات الثلاثة وتوصلنا الى ان الشركات تعتمد على التكوين والتوظيف والسلامة كابرز السياسات والبرامج الاجتماعية التي تعتمد عليها اتجاه الموارد البشرية .
الكلمات المفتاحية: اشكال المسؤولية الاجتماعية،الموارد البشرية، شركة قطر للبتروكيماويات بنك الإمارات دبي الوطني,شركة سوناطراك.

Abstract: The term social responsibility in recent years has developed in a remarkable way and has achieved a quantum leap through careful consideration in many university researches, study days and formative forums, drawing the attention of the institutions' managers to this concept in order to expand it. In fact, social responsibility has changed from merely the social initiatives and the protection of social and environmental rights. Yet, it has become one of the significant roles that the managers of these institutions use in stimulating human resources and encouraging them to develop their performance.

The aim of this study is to identify the most important forms of social practices towards the human resource in three Arab companies, the most potential in their countries represented by Qatar Petrochemical Company (QAPCO), Emirates National Bank of Dubai (NDB) and SONATRACH in Algeria. The analytical descriptive approach was followed to analyze the data of the three companies. As a result, it has been found that companies rely on training, employment and safety as the main drivers of social policies and programs on which the human resource direction depends.

Keywords: Social Responsibility Forms, Human Resources, Qatar Petrochemical Company, Emirates NBD, SONATRACH

مقدمة:

إن تركيز منظمات الأعمال على دورها الإقتصادي و محاولتها تعظيم أرباحها مهما كانت الوسيلة المتبعة جعلها تقوم بأخطاء جسيمة و تسبب مشاكل اتجاه المجتمع و البيئة المتواجدة بها و نتيجة التطور الذي شهده العالم الآن من ناحية الإعلام و تكنولوجيا الإتصال جعل معظم هذه الأخطاء تظهر للجميع مما جعل منظمات الأعمال في مواجهة العديد من الدعاوي القضائية و تحت ضغوط المستهلكين و جماعات الضغط و لمواجهة هذه الفصائح المالية التي كانت سببا رئيسيا فيها وجهت الأنظار نحو الممارسات الاجتماعية كوسيلة للخروج من هذا المأزق الا ان هذا المفهوم لم يسلم ايضا من الانتقادات ففي الكثير من الأحيان ينظر اليها على انها ممارسة طوعية من قبل المنظمات اتجاه المجتمعات المتواجدة فيها كما يتم حصرها على انها تحمل تكاليف اضافية من قبل هذه المؤسسات و بالتالي التركيز على ثنائية الربح و الخسارة لكن المدقق في مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعرف أن المؤسسات تجني منافع نتيجة ممارستها لمسؤوليتها فاذا تمكنت المنظمات أثناء قيامها بأعمالها من الجمع بين التصرفات الأخلاقية و المكاسب الإقتصادية فيمكن الجزم بانها حققت الهدف من تواجدها في الأسواق.

إن مصطلح المسؤولية الاجتماعية ليس ذا طابع جامد بل عكس ذلك فهو يتميز بصفات الديناميكية أي القابلية للتطور و التغيير و ذلك من أجل مواكبة المتغيرات الاجتماعية و الإقتصادية و السياسية التي من الممكن أن تطرأ عليها كما اتمتد نطاق تطبيق هذا المفهوم العديد من الاطراف سواءا كانت اطرافا داخلية او خارجية و من ابرزها المورد البشري و التي من واجب منظمات الاعمال ان تبني مسؤوليتها اتجاه و تلتزم بدورها الاجتماعي حتى تضمن تحسين الاداء بشكل عام. و من أجل توضيح ما سبق ارتأينا أن يكون هيكل ومحاو البحث على الشكل التالي:

1- الإطار المنهجي للبحث

2- مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية

3- المسؤولية الاجتماعية و الموارد البشرية

4- الاطار التطبيقي و الذي من خلاله سنتعرف على اهم اشكال السؤولية الاجتماعية الممارسة اتجاه المورد البشري في ثلاثة شركات عربية تعتبر من بين الاله في بلدانها وهي : شركة قطر للبتروكيماويات (قابكو), بنك الإمارات دبي الوطني, شركة سوناطراك الجزائرية.

1- الإطار المنهجي للبحث:

1-1- أهداف البحث:

من أهداف البحث التي نسعى إلى تحقيقها:

- توضيح ماهية المسؤولية الاجتماعية

-مراحل تطور مصطلح المسؤولية الاجتماعية.

- مبادئ المسؤولية الاجتماعية و ابعادها.

- اشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة اتجاه المورد البشري في الشركات محل الدراسة.

2-1- أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة من خلال تعرضنا لموضوع المسؤولية الاجتماعية الممارسة اتجاه الموارد البشرية و الذي أصبح ضروريا لا يمكن للمنظمات الاستغناء عنه لأنه أصبح من المواضيع التي تحضي باهتمام كبير نتيجة انتشار الازمات الاقتصادية.

3-1- اشكالية البحث:

لم يعد مصطلح المسؤولية الاجتماعية من المواضيع الهامشية بل أصبح من الأطروحات الجادة في الساحة الاقتصادية المعاصرة، والتي جاءت لمعالجة ومكافحة الفضائح المالية والاقتصادية وكذلك للتأثير الإيجابي على الأفراد لاستخراج أحسن أداء ممكن منهم.

وبناء على ذلك يمكن حصر مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي : ما هي البرامج الاجتماعية الممارسة من قبل منظمات الاعمال اتجاه الموارد البشرية ؟

4-1 فرضيات الدراسة

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

- يعتبر تكوين الافراد من ابرز اشكال المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها منظمات الاعمال اتجاه الموارد البشرية

- ان عملية الاستقطاب تبرز تبني منظمات الاعمال لمسئوليتها الاجتماعية اتجاه المورد البشري

5-1. المنهجية العلمية المستعملة في البحث:

المنهج العلمي المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، بغرض وصف الظاهرة وصفا دقيقا و الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها، و تم تحليل هذه المعلومات للتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم.

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

6-1 الدراسات السابقة

دراسة البكري 2002 حول المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية للمنظمات الانتاجية في توفير مبدأ حماية المستخدم بالتطبيق على مجموعة من المنظمات العراقية . هدفت الدراسة الى بيان المواقف المتناقضة في تطبيق مفهومي المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاخلاقية لدى المنظمات الانتاجية، والتعرف على مسؤولية الادارة تجاه العاملين لديها ومدى توفيرها لحقوق العاملين من حيث حمايتهم من المخاطر واصابات العمل والامراض . كما هدفت الدراسة الى التعرف على بعض النقاط السلبية من حيث ادراك المنظمات عينة الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية وتطبيقها . وقد بلغ عدد افراد العينة 40 موزعين على 12 منظمة.

دراسة (ضيافي نوال 2010) ، بعنوان : " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الموارد البشرية " . تهدف هذه الدراسة ان المؤسسة امام الالتزام بمسئوليتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية باعتبارها من أهم مقومات النجاح و

الارتقاء، إذ تمثل البحث الحالي إسهاما متواضعا يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة و العمال و منه تتبع أهمية هذه الدراسة كو نها إطارا شموليا لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية و خاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص . كما تقوم بتأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية و توعية المؤسسات بأهمية تبنيتها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع و معالجة مشاكله و ، كذا عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال و أهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك و ، بالاختصاص التعرف على و اقع تبنى المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة و مدى الالتزام بها.

دراسة (زاهب محمد زين العابدين 2013) ، بعنوان: " أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة " . تكمن أهمية الدراسة في الحاجة الأكاديمية لمثل هذه المواضيع إلى الوقوف عند حقيقة تطبيق مثل هذه المواضيع في و اقع مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية و النظر على مدى تأثيرها على الأداء في المدى البعيد . و تهدف هذه الدراسة إلى ، توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية تمكين العاملين، توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية تمكين الأداء، محاولة اختبار بيئة أعمال الشركة لاحتضان إستراتيجية التمكين و انجاحها بوصفها منهج جديد الوقوف على و اقع تطبيق إستراتيجية التمكين في المؤسسات الجزائرية، إيجاد العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين و أثر هذه العلاقة على قدرة الشركة في تطوير الأداء

2- مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية:

يكتسي موضوع المسؤولية الاجتماعية اهتماما متزايدا يوما بعد يوم جراء التغيرات الجوهرية التي تمسه فهو عبارة عن تركيب معقد و ليس مفهوم بسيط و ذلك بسبب احتوائه على جوانب ثقافية ، دينية، تجعل من الصعب وضعه في ركن واحد هذا الأمر الذي برر عدم وجود تعريف موحد يلقي الإجماع على الرغم من العديد من الدراسات والبحوث العلمية و الجامعية التي تعرضت لهذا المفهوم.

2-1 تعريف المسؤولية الاجتماعية

إذا أردنا تقديم تعاريف للمسؤولية الاجتماعية فعلينا البدء بتعريف الأب الروحي للمسؤولية الاجتماعية ألا وهو (Howard.Bowen) والذي عرفها " مسؤولية رجال الأعمال في متابعة السياسات واتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي تتلائم مع أهداف و قيم المجتمع"¹

عرفها (Boone & kurtz) بأنها الفلسفة التسويقية المعبر عنها سياسات الإجراءات و الأفعال و التي تحقق رفاهية المجتمع كهدف أساس"²

عرفها (Watts et all) " أنها التزام مستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية و العمل على تحسين النوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والسكان المحليين والمجتمع"³ ويرى (Pride et Ferrell) أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام من قبل المنظمات من أجل تعزيز تأثيرها الإيجابي و التقليل تأثيرها السلبي على المجتمع"⁴

وعرفها (Harold Johnson 1971) " المسؤولية الاجتماعية هي التي تهتم بوضع برامج اجتماعية لتعظيم أرباح المنظم (PE4)⁵

عرفها (Holmes) بانها "التزام أخلاقي و انساني و أدبيتهتمله المنظمات اتجاه المجتمع المتواجدة فيه من خلال القيام بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية على غرار محاربة الفقر و تحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث و خلق فرص عمل وحل مشاكل الإسكان و غيرها"⁶

يرى (Drucher1977) المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به ومن شان هذا الإلتزام ان يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم"⁷

عرفها البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية " بأنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة و بدوافع ذاتية في التنمية المستدامة من خلال العمل مع مكونات المجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بما يخدم الإقتصاد و التنمية معاً"⁸

عرفتها منظمة الأمم المتحدة" توسع المفهوم باستخدام عبارة الشركات بروح المواطنة العالمية التي تغطي كلا من حقوق و مسؤولية الشركات عبر الوطنية في السياق الدولي"⁹

أما الغرفة التجارية العالمية"جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات اخلاقية و إجتماعية"¹⁰

وتعتبر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي" مسؤولية الشركات هي انعكاس لفعالية العمال الملائمة التي تطورها المجتمعات المتواجدة فيها و العنصر الأساسي لمسؤولية الشركات هي أنشطتها"¹¹

وباختصار لهذه التعاريف يمكن أن نتبنى التعريف الجامع التالي:

المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال هي ذلك الإلتزام الأخلاقي والتصرف المسؤول نحوعدة أطراف يطلق عليهم أصحاب المصلحة ومن أبرز الأطراف التي تعود عليه تبني برامج المسؤولية الاجتماعية نذكر كلا من المجتمع والبيئة ، وهذا ما يدل على أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هدف الى تحسين و تعزيز دور ومكانة المنظمات في المجتمع ليس فقط باعتبارها منظمة اقتصادية إنما أيضا ككيان اجتماعي يشارك بصفة جدية في ايجاد حلول لمشكلات المجتمع والمحافظة على الثروات البيئية.

2-2- نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية:

يمكننا أن نوضح نشأة و تطور المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاث مراحل وهي:¹²

1- مرحلة تعظيم الأرباح(1800-1920): و ذلك من خلال اتخاذ اتجاه المحكمة الذاتية حيث كان لرجال الأعمال هدف واحد ووحيد هو تعظيم الربح لا سواه و حمل شعار (ما هو مهم لي مهم للمجتمع)و تطويره فيما بعد ما هو جيد لي جيد للبلد

2- مرحلة الوصاية (1920-1960) برزت كرد فعل لموجة الإنتقادات الموجهة للمؤسسات باعتمادها على تعظيم الربح كهدف وحيد من خلال ظهور أطراف تنادي بتأمين السلامة والأمن في العمل و تقليص ساعات الشغل (ماهو جيد للشركات جيد للبلد).

3- مرحلة نوعية الحياة (1960 الى يومنا هذا): عرفت هذه المرحلة انتقال المسؤولية الاجتماعية الى مستوى باحتوائها للبيئة و متغيراتها الواسعة أي العمل على تحيين السلع والخدمات المقدمة للفرد ومحاولة تحقيق نوع من الرفاهية في الحياة وكذلك منع الغش في السلع و التلاعب في الأسعار. فأصبح الفرد يعتبر أهم من النقود (ماهو جيد للمجتمع جيد للبلد).

2-2-3 ابعاد و مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

❖ أبعاد المسؤولية الاجتماعية : قام العديد من الباحثين والكتاب المختصين في مجال المسؤولية الاجتماعية على تحديد الأبعاد الخاصة بها تحت تسميات متباينة ومن بين المحاولات الباحث (Archie Carroll) الذي أشار الى أربعة أبعاد والتي لاقت الإجماع والقبول من طرف باحثي الإدارة ألا و هي: البعد الإقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد القانوني و أخيرا البعد الخير و سنوضحها في الهرم أدناه :

الشكل (1): هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll



Source: Carroll Archie, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business- Horizons, July. August, 1991, p 405.

❖ مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات

تعتمد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على تسعة مبادئ رتيبية تتمثل في ما يلي¹³

1- الحماية و اعادة الإصلاح البيئي: (Environmental Restoration)

- ينص على ضرورة قيام المنظمة بعملية اصلاح البيئة و حمايتها و كذلك الإعتماد على التنمية المستدامة في المنتجات و مختلف الانشطة و العمليات التي تقوم بها بصفة يومية.
- 2- القيم و المبادئ الأخلاقية : (Ethics) و ذلك من خلال تثبيت الإلتزام بالتصرفات و السلوكيات المبنية على أسس أخلاقية متينة المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق و المصلحة.
- 3- المسائلة و المحاسبة: من خلال الإفصاح و الكشف عن المعلومات الضرورية و عدم اخفاء الحقائق و محاسبة من يقوم بعكس ذلك و مسائلته.
- 4- تقوية و تعزيز السلطات: (Empouvernert) ضرورة تحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية و كذلك الإدارة اليومية لمصالح العملاء والمستثمرين.
- 5- الأداء المالي و النتائج (Financial performance and results) من خلال اعطاء المساهمين عائد مالي محترم و منافس بصفة دائمة مع المحافظة على الممتلكات و الأصول و العمل على تحقيق نمو المنظمة على المدى البعيد
- 6- مواصفات موقع العمل: (Workplace standards) و ذلك من خلال تحسين ظروف العمل من حيث أمن و سلامة الموظفين و تحسين مناخ العمل و دفع أجور تنافسية من خلال استقطاب و الإبقاء على أحسن الموظفين
- 7- العلاقات التعاونية: (Collaborative relations) من خلال الإلتصاف بالعدالة و الأمانة و المساواة مع موظفي المؤسسة.
- 8- المنتجات ذات الجودة و الخدمات: (quality products and services) و ذلك من خلال تحديد احتياجات الزبائن و الإستجابة لهذه المتطلبات من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات نوعية جيدة لنيل رضا الزبون و الحرص على سلامته.
- 9- الإرتباط المجتمعي: (Comminty involent) و ذلك من خلال إقامة علاقات مع المجتمع المتواجدة فيه و تحطيم الحواجز و العوائق.
- 3- المسؤولية الاجتماعية و الموارد البشرية:
- اصبح للمورد البشري مكانة مهمة و خاصة لدى منظمات الاعمال لما يحققه من تميز للشركات اذ اصبح ها العنصر يشكل ميزة تنافسية اصلية للمنظمات لا يمكن تقليدها باي طريقة كانت ما دفع بالمؤسسات لان تصب جل تركيزها على المورد البشري من خلال تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية اتجاهه باعتباره ايضا من اهم اصحاب المصالح في المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الاساليب يمكن تلخيصها في :
- 1- الاستقطاب او التوظيف: تعتبر من بين ابرز الاساليب التي يمكن لمنظمة الاعمال ان تعتمد عليها لممارسة مسؤوليتها الاجتماعية و ذلك من خلال :¹⁴
- اتباع عملية بحث سليمة و تامين حقوق المترشحين لشغل المنصب الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة في الاختيار في إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوى و الوساطة و استغلال النفوذ) ، قبول الشكاوي و الطعن التحقيق فيها.

- مسابقات التوظيف يجب أن تتم على أسس علمية و موضوعية، و ليس بشكل عشوائي، و يجب أن توافق طبيعة العمل الذي يمتحن فيه المترشح.

- عدم إهمال كل طلبات التوظيف التي تصل إلى المنظمة سواء تم ذلك بالتسليم المباشر أو عن طريق البريد العادي أو البريد الإلكتروني.

- عدم سحب الموظفين بشكل عمدي من المنافسين الآخرين بطرق غير قانونية و غير أخلاقية.

- استناد عملية الاستقطاب إلى تحديد دقيق و موضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية.

- الموازنة بين الاستقطاب الداخلي و الخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص الترقية لعمال المنظمة.

- عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.

2- التدريب او التكوين:

يمكن ان تعتمد منظمات الاعمال على التدريب و التكوين كاساليب لممارسة مسؤوليتها الاجتماعية لما تتركه من اثار

ايجابية على العمال والمنظمة على حد سواء وما يجب التركيز عليه يتمثل في: ¹⁵

- تطوير المهارات والقدرات المستقبلية

- خلق فرص عمل ملتزمة وبمهارات عالية

- اعطا فرص التكوين والتدريب لجميع العمال دون اقصاء اي فئة، و عدم استغلالها كحجة لتبذير الموارد.

- ان يتم تنظيم عملية التكوين ضمن نظام ممنهج وهادف لمسايرة التطور العلمي والتكنولوجي لتحسين معارف و معلومات العمال.

3- ظروف العمل: يمكن لمنظمة الاعمال ان تجسد التزامها الاجتماعي من خلال العمل على تحسين ظروف العمل مما

يسمح للعمال بالعمل باكثر اريحية وذلك من خلال:

- ضرورة توفير جميع وسائل الامن والسلامة في موقع العمل

- تنظيم موقع العمل وتسهيل حركة العمال والالات

- توفير معدات العمل كالنظارات والقفازات والأحذية الواقية والقبعات

- توفير جو ومناخ عمل سليم يشجع على الابداع .

4- الاجور ومكافآت العاملين:

تمثل الاجور من ابرز الوسائل التي تبرز مدى تجسيد المنظمة لبرامجها الاجتماعية والاخلاقية كما تسمح لها بتحفيز

الافراد على العمل اكثر كما تزيد من ولائهم وانتمائهم للمنظمة وهذا ما ينعكس بالايجاب بتحقيق المنظمة للنتائج

المرجوة ومن ابرز الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من جانب الاجور نذكر: ¹⁶

- ان يتسم نظام الاجور المعتمد في المنظمة على المساواة و العدل و ان يتم اعداده وفقا لاسس سليمة حتى يستطيع

تحفيز العمال

- عدم التمييز بالاجور بين الرجل و المرأة.

- اعتماد طرق و اساليب سليمة في دفع الاجور .
- 5- التقييم:
- يمكن لمنظمة الاعمال ان تمارس مسؤوليتها الاجتماعية في اطار عمليات التقييم تسمح لها بارضا جميع الاطراف بالاعتماد على: ¹⁷
- الموضوعية و النزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة.
- يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، وفي حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.
- عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحص العامل على قدر كاف من التقدير و الاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المنظمة.
- لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، و سيصبح الأمر أكثر استفزازا لهم.
- يجب ان تمنح عملية التقييم لافراد ذوي خبرة و ذراية بالعملية و ان يتميزوا بقدرة التعامل مع الاخرين ان لا تقتصر عملية التقييم على الفترة الحديثة للادا بل تشمل العملية كلها.

4-الاطار التطبيقي :

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

الحالة الاولى: شركة قطر للبتروكيماويات (قابكو)

1- نبذة حول قابكو ¹⁸

شركة قطر للبتروكيماويات (قابكو) ش.م.خ.ق. هي واحدة من أكبر وأنجح الشركات في العالم في إنتاج البولي إيثيلين منخفض الكثافة - وهو بوليمر بلاستيك أساسي مستخرج من النفط والغاز الطبيعي. تضم منشأتنا الرئيسية مصنع الإيثيلين التي تبلغ طاقته الإنتاجية 840 كيلو طن في العام ومصنع الكبريت بطاقة إنتاجية 70 كيلو طن في العام وثلاثة مصانع للبولي إيثيلين منخفض الكثافة بإجمالي طاقة إنتاجية تزيد عن 780 كيلو طن في العام.

ومساهمونا الرئيسيون هم صناعات قطر (80%) وشركة توتال (20%).

تأسست الشركة سنة 1974 فضلاً عن نشاطها الرئيسي، قامت قابكو بالاستثمار بشكل مباشر وغير مباشر في أربعة مشاريع مشتركة تساهم في تنمية قطاع البتروكيماويات في دولة قطر.

واشتركتنا أيضاً في عدد من المشروعات المشتركة منها شركة قطر للفينيل وشركة قاتوفين المحدودة وشركة قطر للمنتجات البلاستيكية، ومن ثم نتنوع في منتجات البتروكيماويات وصارت قابكو قوة إقليمية في مجال البتروكيماويات.

شركة قابكو ملتزمة اللها قويا ما بتحقيق الازدهار والتنمية المستدامة لدولة قطر وذلك من خلال سعيها لإحراز الأهداف الطموحة الواردة في الرؤية الوطنية لدولة قطر 2030.

إننا نتبنى مجموعة متنوعة من برامج المسؤولية الاجتماعية تركز على ثلاثة جوانب أساسية هي التعليم والبيئة والرياضة والصحة. ونقدم كل جانب بالتزامنا بالركائز الأربعة التي تقوم عليها الرؤية الوطنية لدولة قطر 2030 فضلاً عن تنمية المواطن القطري والقدرات المحلية. مجالات المسؤولية الاجتماعية¹⁹

دعم قطاع التعليم المساهمة في تطوير قطاع التعليم والمهارات المحلية وبناء القدرات في إطار تعزيز التنوع والاقتصاد المعتمد على المعرفة مع التركيز على مناهج العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضات وتنمية المهارات القيادية. البيئة حماية البيئة الطبيعية ورعايتها في دولة قطر مع التركيز على حماية سواحل قطر وتنقيف المجتمع المحلي بشأن استخدام منتجات البلاستيك وإعادة التدوير وإدارة النفايات على نحو مسؤول. الرياضة والصحة التركيز على دعم التوجه العام لدولة قطر في خلال مواجهة تحديات الصحة العامة الرئيسية والتشجيع على أنماط حياة صحية.

2- المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية في شركة قطر للبتروكيماويات (قابكو)

حماية الأفراد²⁰ تضع الشركة سلامة موظفيها ومساهميها في صدارة أولوياتها . إضافة إلى سلامة منشآتها ومنتجاتها. وتقوم استراتيجيتها على أساس السلامة فهي قيمة محورية يتبعها الجميع في قابكو. وتقوم بتطبيق نظام سلامة متسق مع العمليات اليومية واتخاذ الخطوات اللازمة لضمان أن السلامة هي جزء لا يتجزأ من العمليات وأنها توجه تصرفاتنا. وحرصاً على تحسين أدائها في الصحة والسلامة والبيئة، نعكف على تدشين مبادرات ومباشرة الأنشطة مع التركيز الدائم على الصحة والسلامة الشخصية فضلاً عن سلامة العمليات.

✓ نظام إدارة السلامة يوجد لدى قابكو نظم قوية ومعتمدة لإدارة السلامة، فهي حاصلة على شهادة إدارة الصحة والسلامة OHSAS 18001-2007 وتقوم بانتظام بمراجعات دورية على يد مراجعين خارجيين معتمدين للتحقق من امتثالنا للمعايير.

✓ برنامج تنمية الموظفين المواطنين قامت بإعداد برنامج تنمية الموظفين المواطنين المخصص وفقاً لاحتياجات كل موظف قطري يعمل بنظام الدوام الكامل.

ويشار إليه باسم برنامج LEAD تعلم، شارك، أنجز، افعل). ويضم دورة التنمية الكاملة مما يؤدي إلى توفير وسيلة قوية ومبتكرة لتأهيل متخصصين متميزين.

✓ برنامج التدريب تقدم شركة قابكو برنامجاً تدريباً متميزاً مدته عام، يوفر لخريجي كلية الهندسة مسارا وظيفياً جديداً في صناعة النفط والغاز.

فحسب شركة قابكو فإن مستقبل صناعتها يعتمد في الأساس على موظفيها ذوي المهارات والمواهب التي نحرس حالياً على توفير الرعاية اللازمة لهم.

مزايا برنامج التدريب بشركة قابكو:

- برنامج تدريبي شامل؛
- تأهيل الخريجين للتعرف على العالم المهني الحقيقي؛
- تطوير وتنويع مهارات الموظفين في مساهم المهني؛

الحالة الثانية: بنك الإمارات دبي الوطني

نبذة عن الشركة:

تأسس بنك الإمارات دبي الوطني، المجموعة المصرفية الرائدة في المنطقة، في 16 أكتوبر 2007 حين أدرجت أسهم بنك الإمارات دبي الوطني في سوق دبي المالي رسمياً، ويعتبر بنك الإمارات دبي الوطني نتيجة لعملية الاندماج بين بنك الإمارات وبنك دبي الوطني وأصبح خطة إقليمية لتعزيز القطاع المصرفي والمالي لأنه جمع بين ثاني ورابع أكبر بنكين في دولة الإمارات العربية المتحدة. وشكلت عملية الدمج مجموعة مصرفية قادرة على تقديم قيمة معززة عبر الخدمات المصرفية للشركات والأفراد والاستثمارية والإسلامية في المنطقة.

وتتمثل رؤية بنك الإمارات دبي الوطني في أن يكون المؤسسة المصرفية الأكثر قيمة والمعروفة عالمياً إنطلاقاً من موقعها في الشرق الأوسط. كما في 31 ديسمبر 2017، بلغ مجموع أصول المجموعة 450.4 مليار درهم (ما يعادل تقريباً 128 مليار دولار أمريكي).

ويعمل لدى بنك الإمارات دبي الوطني حالياً أكثر من 9,000 موظف يمثلون ما يزيد على 70 جنسية مختلفة، مما يجعله أحد أكبر جهات التوظيف في الدولة وأكثرها تنوعاً. وكونها المجموعة المصرفية الوطنية الأبرز، تعتبر مجموعة بنك الإمارات دبي الوطني سفيراً للتقدم الاقتصادي والاجتماعي للإمارات في العالم بأسره²¹.

نشاطات بنك الإمارات دبي الوطني الاجتماعية اتجاء الموارد البشرية

❖ التحفيز: قام بنك الإمارات دبي الوطني، بالتعاون مع تامكست، بمبادرة خلال شهر رمضان المبارك لجلب الابتساماة إلى معسكر الشعفار للمقاولات العامة. وقد تم تنظيم حملة جمع مواد العناية خلال الأسبوع الثاني من شهر يونيو، حيث تبرع موظفو بنك الإمارات دبي الوطني بمعدات العناية الجديدة. وفي 9 يونيو، تعاون المبادلون مع متطوعين من DHL لفرز العناصر وإعداد 1600 كيس ابتساماة على الوجه. ثم قام 45 مبادلاً بتوزيع أكياس الابتساماة على الوجه جنباً إلى جنب مع صناديق الإفطار يوم 16 يونيو في معسكر ASGC للعمل

❖ السلامة: قام بنك الإمارات دبي الوطني بإطلاق حملة التبرع بالنظارات الشمسية للعمال خلال موسم الصيف وعبر شراكة مع "لامودا للنظارات الشمسية" ومؤسسة SmartLife، حيث قام متطوعون من بنك الإمارات دبي الوطني بجمع وتوزيع أكثر من 2,000 نظارة شمسية جديدة ومستعملة على العمال في دبي خلال شهر رمضان المبارك. وفي أعقاب نجاح الحملة الخيرية في جمع أكثر من ألف نظارة شمسية من قبل البنك العام الماضي، اتفق بنك الإمارات دبي الوطني مع "لامودا للنظارات الشمسية" على توسعة نطاق الحملة وتشجيع عموم الجمهور على المشاركة بها.

وتهدف هذه المبادرة إلى ضمان حماية عيون العمال في الدولة من التعرض المباشر إلى الأشعة فوق البنفسجية المؤذية والتي قد تؤدي إلى الإصابة بعنامة العين أو العمى البطيء أو السرطان. ومن خلال تشجيع الموظفين على المشاركة بدور فعال في الحملة عبر تسهيل حصولهم على يوم إجازة للتطوع، يسعى البنك إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة اليومية والخدمة²²

❖ التوظيف : اطلق بنك الإمارات دبي الوطني برنامج توظيف تحت عنوان #معاً_بلا_حدود " هو برنامج للدعوة إلى دمج الأشخاص ذوي الإعاقات الذهنية وسيعمل على معالجة النقاط التالية²³:

- نقص الدمج في سوق العمل.
 - مخاوف القطاع الخاص فيما يتعلق بتوظيف الأشخاص ذوي الإعاقة الذهنية.
 - غياب الخبرات المحلية في تعيين اصحاب الهمم.
- ❖ المواطنة و تنمية الموارد البشرية: ابرام وزارة الموارد البشرية والتوطين مذكرة تفاهم مع بنك الإمارات دبي الوطني بشأن التعاون في توظيف المواطنين الباحثين عن عمل بنظام العمل عن بعد²⁴
- الحالة الثالثة: شركة سوناطراك الجزائرية
نبذة عن الشركة:

تم تاسيس المؤسسة الوطنية للبحث و التنقيب و الاستغلال و النقل للمحروقات سوناطراك سنة 1963، و هي شركة المحروقات الوحيدة في الجزائر و احد اهم المؤسسات في أفريقيا، و هي مختصة في التنقيب و الإنتاج و النقل عن طريق الأنابيب و التحويل و تسويق المحروقات و مشتقاتها.

و تتوسع سوناطراك في نشاطات توليد الطاقة الكهربائية، الطاقات الجديدة و المتجددة، تحلية مياه البحر، البحث و التعدين، و تعمل سوناطراك في الجزائر و في عدة مناطق من العالم: في أفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) و في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى) و في أمريكا اللاتينية (البيرو) و في الولايات المتحدة الأمريكية. و تم ترتيبها الأولى إفريقيا و الثانية عشر عالمياً، و هي أيضا رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع GNL، ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع GPL، و خامس مصدر للغاز الطبيعي.²⁵

المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية في شركة سوناطراك

❖ رؤية الشركة للموارد البشرية:تولي شركة سوناطراك اهمية كبرى للمورد البشري من خلال التركيز على زيادة كفاءته و تطوير امكانياته كما اعتمدت الشركة على سياسة جديدة و متطورة خاصة بالموارد البشرية ما يظهر الاهتمام الذي توليه لهذه الفئة.

❖ التوظيف: تعمل شركة سوناطراك على استقطاب الافراد الحاملين للشهادات و الذين يتميزون بالكفاءة و من اجل ضمان جلب هذه الكفاءة لمنظمتها عملت على القيام بحملات ترويجية تظهر فيها البرامج التطويرية التي تقدمها على مستوى الجامعات و المعاهد الوطنية.

❖ التكوين: ²⁶ تولي شركة سوناطراك اهمية بالغة لتكوين العمال والموظفين و هذا ما يظهر جليا من خلال تخصيصها لميزانية معتبرة للتكوين . وتعتمد الشركة في سياستها التكوينية على ثلاثة مراكز وهي: المعهد الجزائري للبترو (IAP)، مركز تطوير المؤسسة (CPE) ، ونفطوغاز.

◀ مركز تطوير المؤسسة (CPE): يختص هذا المركز على تمكين الافراد من التكنولوجيات و تقنيات التسيير، إدارة الأعمال، اللغات، تكوين المكونين، المالية والشؤون القانونية، الإعلام الآلي و أنظمة الإعلام و الصحة و السلامة و البيئة.

◀ المعهد الجزائري للبترو (IAP): هذا المعهد متواجد بولاية بومرداس، حيث يقدم هذا المعهد برامج تكوينية ذات مستوى دولي في مجالات الطاقة و المناجم تتعلق بنشاطات المنبع للمحروقات، نقل المحروقات، نشاطات المصب للمحروقات، الاقتصاد البترولي، إدارة الأعمال، الصحة و السلامة و البيئة، هندسة البيئة، المالية، الموارد البشرية، الاتصال في الشركة.

◀ معهد التكوين نفطوغاز (NAFTOGAZ): هذا المركز المتواجد بحاسي مسعود، يعمل على:

- تكوين التقنيين السامين و أعوان التحكم العملياتي.
- إعادة تأهيل و تحسين أداء إطارات الشركة.

المساعدة و الاستشارة و البحث التطبيقي

❖ استقطاب اليد العاملة النسوية: يلاحظ في الاونة الاخيرة استقطاب عدد كبير من الجنس النسوي ما يظهر الاهمية التي توليها الشركة لهذه الفئة كما تمنحهم نفس الفرص في الترقية و التكوين لنظرائهم الذكور مؤكدة مبدا تكافؤ الفرص عند تساوي الكفاءات.

❖ التقليل من هجرة الادمغة: تحاول شركة سوناطراك جاهدة التقليل من هجرة الاطارات الى الشركات الاجنبية معتمدة على تحسين ظروف العمل و توفير كل الوسائل المالية و المعنوية لتحفيز الافراد على البقاء.

❖ إصدار مدونة سلوك لمجمع سوناطراك: ²⁷ قامت شركة سوناطراك باصدار اول مدونة توضح السلوك المرغوب به سنة 2010 حيث ركزت هذه الوثيقة على أن مجمع سوناطراك يعتمد "على محورين تكميليين لقيمه" من أجل تطوره و هما "القيم الجوهرية ومبادئ المؤسسة"، تتعلق القيم الجوهرية بالالتزام لمصلحة البلاد و روح المؤسسة و الأخلاقيات و المهنية والثقة.

في ختام هذا الاطار التطبيقي يتضح لنا ان الشركات محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالمورد البشري و هذا ماتؤكدده الممارسات الاجتماعية التي تمارسها اتجاه هذا العنصر و التزامها الكبير على توفير المناخ الملائم للعمل و الوسائل التي تحتاجه الموارد البشرية و لا شك ان هذا الاهتمام يرجع بالفائدة للشركات و هذا ما جعلها ضمن ابرز و انجح الشركات العربية كل في اختصاصه.

نتائج البحث: من خلال هذه الورقة البحثية و اجابة على فرضيات الدراسة:

- المسؤولية الاجتماعية هو مصطلح يلح على ضرورة ان تلعب المنظمات دورا تجاه كل الأطراف المتعاملة معها، فالمنظمة ليست وحدة آلية و لا آلة اقتصادية مصنعة للنقود للمساهمين ، و إنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر و تتأثر بأطراف متعددة و من ابرزهم الموارد البشرية.
- تشكل الموارد البشرية طرفا مستفيدة من الأطراف الذين يجب أن تتوجه المنظمة إليهم ببرامج للمسؤولية الاجتماعية، و لهذا الطرف دور بالغ الأهمية سواء من حيث دوره في تحسين الأداء المالي و حتى الأداء الاجتماعي للمنظمة.
- تختلف اشكال و برامج المسؤولية الاجتماعية المنتهجة على الموارد البشرية من منظمة أعمال لأخرى، فوجد أن هذه السياسات موجودة بكثرة و أكثر تميزا في المنظمات الكبيرة، في حين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يقتصر الأمر على الالتزام بالمسؤولية القانونية تجاه العاملين في المنظمات
- من خلال التطرق الى الادييات المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية و اعتمادا على المسح الذي مس ثلاثة شركات تبين لنا ان تكوين الافراد من ابرز اشكال المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها الشركات محل الدراسة اتجاء الموارد البشرية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى.
- ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الاستقطاب لابرز تبنيه لفكرة المسؤولية الاجتماعية اتجاها المورد الايجابي و ابلاء هذه العملية اهمية كبرى تسمح لها بجلب احسن العناصر و اكفاهم وهذا اجابة على الفرضية الثانية.

خاتمة:

ينظر في كثير من الأحيان الى المسؤولية الاجتماعية على انها ممارسة طوعية من قبل المنظمات اتجاء موظفيها كما يتم حصرها على انها تحمل تكاليف اضافية من قبل هذه المؤسسات وبالتالي التركيز على ثنائية الربح و الخسارة لكن المدقق في مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعرف أن المؤسسات تجني منافع نتيجة ممارستها لمسؤوليتها فاذا تمكنت المنظمات أثناء قيامها بأعمالها من الجمع بين التصرفات الأخلاقية و المكاسب الاقتصادية فيمكن الجزم بانها حققت الهدف من تواجدها في الأسواق كما ان الاهتمام بالمورد البشري يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تجعلها متميزة و متفوقة على باقي المنظمات الاخرى.

التوصيات والمقترحات:

- 1- من الواجب على منظمات الاعمال ان تلنزم بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاء جميع اصحاب المصالح و في مقدمتهم الموارد البشرية حيث يعتبر استثمارا مستقبلي مفيدا.
- 2- يجب على منظمات الاعمال تطوير برامج و سياسات جديدة للممارسات الاجتماعية اتجاء المورد البشري حتى تستطيع تحفيز الافراد و تحقيق الرضا الوظيفي.
- 3- ضرورة دمج هذه البرامج والسياسات الاجتماعية ضمن السياسة و الاستراتيجية العامة للمنظمات لاعطائها طابعا رسميا و ليست نشاطات هامشية و فقط.
- 4- على شركة سوناطراك هيكله الممارسات الاجتماعية التي تقوم بها و انشاء وحدة تنظيمية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية تهتم بالممارسات الاجتماعية.

- 5- تنوع الممارسات والنشاطات الاجتماعية التي تقوم بها الشركات الثلاثة محل الدراسة حتى تضمن رضا و ولاء الموارد البشرية التي بحوزتها وتحافظ عليها.
- 6- يجب إبقاء قنوات الحوار والتواصل مفتوحة بين الإدارة و الموارد البشرية، فمن الاحسن اشراك الموظفين في عملية اختيار السياسات الاجتماعية و الاخلاقية التي يفضلون وجودها .
- 7- ضرورة الإطلاع على تجارب الشركات الرائدة في مجال الالتزام المسئول اتجاه الموارد البشرية و التعرف على برامجها من أجل الاستفادة منها
- الهوامش:

¹ منصور العور، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ماهيتها و ركائزها الخمسة، موقع رسالة التميز www.excellencemag.org (2010/02/02).

² بويكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة، دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحدة باتنة كلية العلوم الاقتصادية التجارية و التسيير جامعة بسكرة، 2014، ص: 7.

³ غادة عمر ابو الرشيد، المسؤولية الاجتماعية و اثرها على الاداء، دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص ادارة الاعمال، جامعة اليرموك ، غير منشورة، عمان، 2006، ص: 12.

⁴ فؤاد محمد حسين الحمدي، «الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك» رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2006، ص: 40.

⁵ Shafiqur Rahman Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility World Review of Business Research Vol. 1. No. 1. March 2011. P: 168.

⁶ طاهر محسن منصور الغالي، مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص: 47.

⁷ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 15.

⁸ Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, **la responsabilité d'entreprise**, éditions la découverte, Paris, 2007, p: 23.

⁹ الأمم المتحدة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الاتجاهات والقضايا الراهنة منشورات الأمم المتحدة 2004، ص: 28.

¹⁰ الاسرج حسين، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مرجع سابق، ص: 4.

¹¹ الأمم المتحدة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الاتجاهات والقضايا الراهنة، مرجع سابق، ص: 29.

¹² نجم عبود نجم، اخلاقيات الادارة و مسؤولية الاعمال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2006، ص-ص 127-128.

¹³ عوييرة معاد، دور الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف 2017، ص: 55.

¹⁴ مقدم وهيبية، سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة

يومي 14/13 ديسمبر 2011 ص 10,11.

¹⁵ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 264، 265.

¹⁶ المرجع السابق، ص: 266, 267.

¹⁷المرجع السابق، ص ص: 268,267.

¹⁸ <http://qapco.com/ar/>.

¹⁹ <http://qapco.com/ar/sustainability/community/>.

²⁰ <http://qapco.com/ar/sustainability/safety/>.

²¹ <https://www.emiratesnbd.com/ar/about-emirates-nbd/about-us/>.

²² https://www.emiratesnbd.com/ar/media-centre/media-centre-info/?mcid_ar=286.

²³ <https://www.emiratesnbd.com/ar/corporate-social-responsibility/careers-network/>.

²⁴ <https://www.araanews.ae/363919>.

²⁵ - Sonatrach. Annuel report 2010.P 31.

²⁶ Sonatrach. Annuel report 2010 P33.

²⁷ موقع جزائرس، سوناطراك تصدر مدونة سلوك لمكافحة الرشوة بين موظفيها، (2011/11/1)،

<http://www.djazairess.com/annasr/7948>