

## الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.. ميزة إستراتيجية

- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية سعيدة -

بن حميدة محمد

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
جامعة سعيدة

مسان كرومية

أستاذة مساعدة بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
جامعة سعيدة



### ملخص:

كانت مضاعفة الأرباح الشغل الشاغل للمؤسسات، لكن أصبحت القضايا الاجتماعية اليوم تشكل أهمية عظمى، فعلى المؤسسات ان تفكر في مصلحة المجتمع اولا، كما يجب ان يكون محور اهتمامها محيطها الذي تعمل فيه، بالإضافة إلى أن هذا التوجه لا ينبع فقط من أهمية خلق دور ايجابي اجتماعي للمؤسسة فحسب بل له هدف آخر هو خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ذات طابع أخلاقي، من هنا بدا أنه من المهم إظهار المنافع المادية و غير المادية التي ستحقق للمؤسسة في حال التزمت اجتماعيا. من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لإجراء البحث، قمنا بتوزيع استبيانات -بشكل عشوائي- على عمال وعملاء الشركة المختارة، وباستخدام النسخة الثانية عشرة من برنامج SPSS قمنا بقياس أهم المعايير الإحصائية واختبار فرضيات البحث. لتتوصل في آخر هذه الورقة إلى وجود علاقة جد وثيقة بين رضا أصحاب المصالح والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من جهة، ومن جهة أخرى وجود علاقة بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق ميزة إستراتيجية أخلاقية ومادية.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسة، المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية، أصحاب المصالح، البيئة.

### Abstract:

The main objective of institutions was to double profits, but social issues have become of paramount importance. Thus today's organizations have to consider the interests of society and the environment first. This approach does stem not only from the importance of creating a positive social role, but it has another purpose which is creating a competitive advantage for the institution of a moral nature. From this standpoint, it seemed necessary to disclose the material and immaterial benefits that will be brought to the institution in the case of its social commitment. In order to obtain the necessary data for our study, we distribute questionnaires to a randomly chosen sample of employees, customers, , by using the 12 th version of SPSS, we measure the most important statistical standards, and examine the main hypotheses. The main findings of this paper show the strong relationship between the commitment to social responsibility and stakeholders satisfaction in one hand, in the other hand the existence of a relationship between social responsibility and the fulfillment of an ethical advantage in addition to the material revenue.

**Key words:** enterprise, social responsibility, competitive advantage, stakeholders, environment.



على الرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية كخطة إستراتيجية إلا انها ما تزال غائبة عن مجال اهتمام معظم المنظمات خاصة في الدول النامية، و ما تزال قضية تطوعية و ليست ملزمة في كل أنحاء العالم و لعل السبب الرئيسي هو الاعتقاد بأهمية في:

● الانتباه إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية في نموها ومن جهة أخرى أهميتها بالنسبة لمختلف أصحاب المصالح .

● بغية حصر الإشكالية محل والتوصل للأهداف المبنية قمنا بوضع محددات للموضوع كما يلي:

● المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين، العملاء و تجاه القضايا الاجتماعية والبيئية، ولم لية الاجتماعية للمنظمة تجاه بعض الأطراف الأخرى مثل الموردين، المساهمين، وجماعات الضغط والحكومة.

● الدراسة على شركة إنتاجية واحدة و هذا نظرا لطول الموضوع المتشعب و تفرعاته الكثيرة.

بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذا البحث و التي تتمحور حول القيمة المضافة و الميزة التنافسية التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية، و بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى:

الاجتماعي اتجاه اصحاب المصالح

## I- مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية.

تعريف المسؤولية الاجتماعية و البيئية:

- قد عرفت جمعية الإداريين الأمريكيين المسؤولية الاجتماعية على انها: "ستجابة إدارة الشركات إلى التغيير في توقعات المستهلكين و الاهتمام العام باجتماع على الاستمرار بابحاز المساهمات الفريدة للانشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة

1"

- إن المسؤولية الاجتماعية تهدف إلى " المحافظة على الصالح العام، و عدم التركيز على الم  
الاضطلاع بهذه المسؤولية الاجتماعية من جانب قطاع الاعمال يعني ان يعمل على حماية البيئة و حماية المستهلك و  
المشاركة في حل مشاكل المجتمع."<sup>1</sup>

- : إن مفهوم المواطنة يقوم على العقد الاجتماعي في المجتمع، انه يقوم على الموازنة  
الواجبات لكل مواطن أو مجموعة أو مؤسسة، إذا كان الفرد يتصرف وفق هذه الموازنة و يسأل عنها، فان المؤسسات التي  
( ) من المجتمع و في  
( )  
2.

### مجالات المسؤولية الاجتماعية:

رغم تعدد التصنيفات إلا انه يمكن تقسيم مجالات المسؤولية الاجتماعية وفقا للفئات أو الأطراف المستفيدة إلى  
3:

#### • أولهما:

• : خارج المنظمة و تشمل الجهود المبذولة من جانب المنظمة اتجاه الأطراف الخارجية لها  
نحو العملاء أو الحكومة أو الجماهير بصفة عامة أو البيئة علاوة على علاقة المنظمة بالمنافسين لها.  
تعريف الميزة التنافسية:

عرفت بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي يجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى  
العاملة في نفس ا  
4

: التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على

البيئة و العمل مع العمال و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الاطراف<sup>5</sup>  
التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لها

6 . حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما

<sup>1</sup> صلاح الشنواني "التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال -

<sup>2</sup> "أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال" ق للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2006 227.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، "، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الطبعة الأولى 2007 51.

<sup>4</sup> معالي فهيم حيدر، " - " 2002 08.

<sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي نحسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، عمان، 2005 52.

<sup>6</sup> " الإستراتيجية" 2001 104.

ان المؤسسات التي تتنافس في الأسواق المختلفة تسعى إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في امتلاك حصة سوقية و زيادة المبيعات و بالتالي تحقيق الربح، و هذا ما يصب في صالح أرباب العمل و ملاك الشركات، ولكنها لا تستطيع الوصول إلى هذا الهدف من دون امتلاك مهارات غالبا تتمثل في المورد البشري الكفاء، إلى جانب عوامل أخرى، أي لا بد لها من معاملة هذا المورد بشكل جيد و السعي إلى تنميته و تطويره باستمرار حتى تتحسن مردوديته و تزيد إنتاجيته، وهو مسؤولية الاجتماعية يعتبر في حد ذاته

إستراتيجية تنافسية.

### الميزة التنافسية

المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء الاستمرارية، النمو والتفوق في الساح

ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة ( )

:

- إستراتيجية جديدة.
- 1 .

و بالتالي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يشكل ميزة تنافسية لان الأداء الاستغلال الأمثل للموارد و الترشيد في استخدامها....

ومن ما سبق تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمنظمة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة اكثر فعالية و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في احد انشطتها الإنتاجية او التسويقية او التمويلية او في ما يتعلق في مواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمنظمة، فالميزة التنافسية تعتمد على الداخلية إضافة إلى الفرص و المخاطر السائدة في بيئة المنظمة مقارنة بخصومها. و من خلال هذا نخلص إلى أن الميزة التنافسية ليست بالضرورة ذات طابع مادي مرتبط بخفض التكاليف أو تحسين الجودة بل هناك معايير أخرى بشرية و

<sup>1</sup> فويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية

|| - تعظيم تنافسية المؤسسة عن طريق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية:

الجدول(1): ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية

توضيح للممارسات	وصف الآلية	استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
( (lafage)	.	الترخيص
الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل الشركات المنافسة لها على نفس الامتيازات.	.	التي
ساهمت داو شيميكل (Dow Chemical) في معايير	التي لها كبير	لتغيير
(Accenture) برامجها التي تستهدف الخريجين	تعتبر	في
استراتيجيتها (The Body Shop) (Patagonia) بالترع الخيري	/	تعتبر
(HSBC)	في	تخفيض
في 2005 تجاه	تخ	في
في 2005 تجاه	اضائي	التأثير الاستراتيجية
(Danone) المصالح في الكثير التي في	في	استراتيجي

Source: Jean-Pascal Gond – Jacques Igalen, Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, [http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE\\_132-137.pdf](http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE_132-137.pdf)

تبنى المسؤولية الاجتماعية و البيئية في المؤسسة:

و فرص بمحاجها في المجتمع و ذلك من خلال ا

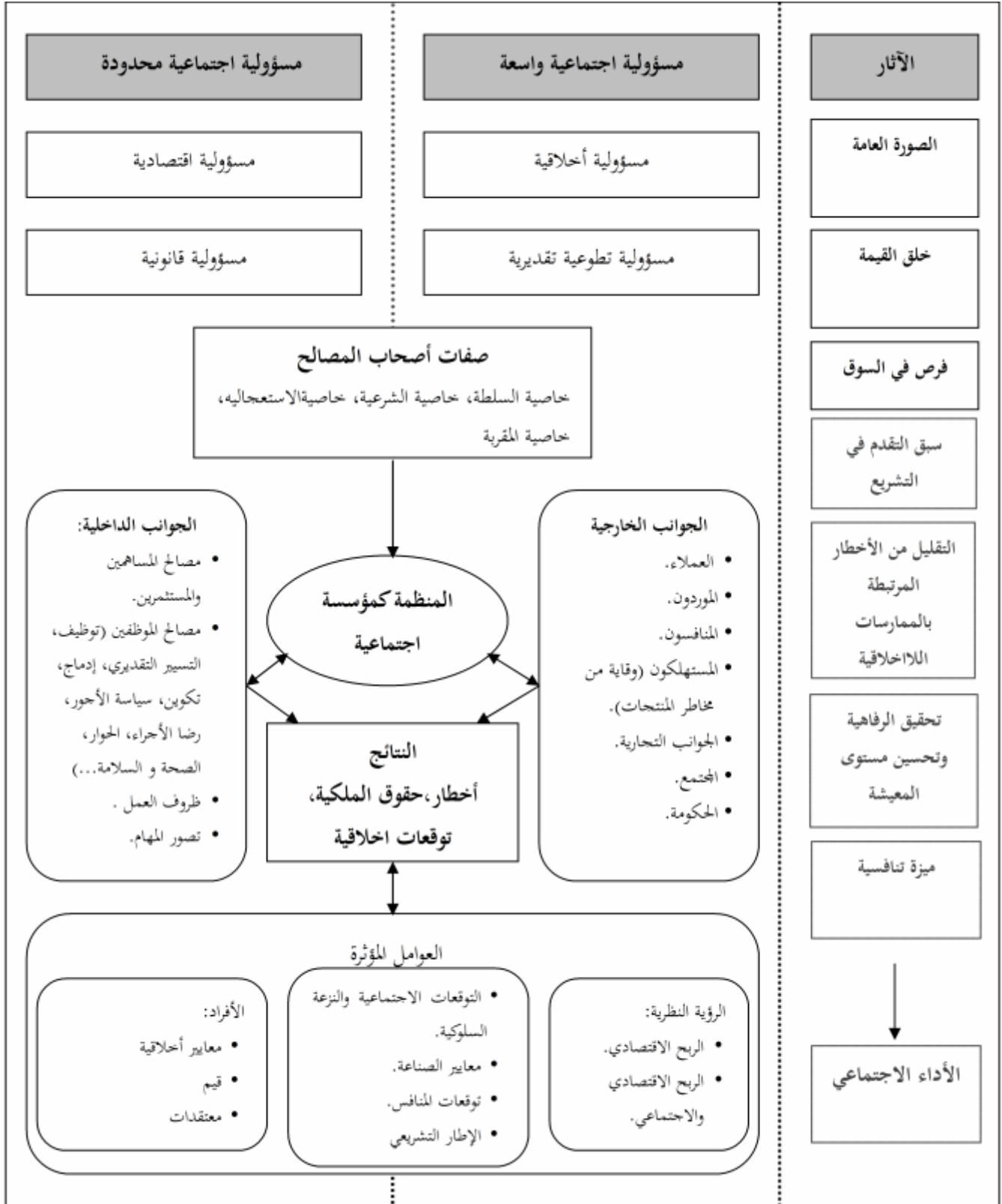
تبنى مطالب مختلف فئات المجتمع ذات التأثير المستمر، كما يمكن عرض هذا الدور

إبداء الراي من قبل الاطراف المستفيدة في المجتمع.

لغ التي تساهم بما المؤسسة هائلة و تتجاوز حدودها و لكن تكفيها

المبادرة في جعل دورها مقبولا و ممثلا بجهود تتسم بطابع الاستمرارية.

الشكل رقم (1): المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية



Source: Fabien Durif; Vers un Modèle de Responsabilité Sociale Intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique ; 2006, P :14



### III - الإطار التطبيقي للبحث:

- منهجية البحث:

ارتكزنا في الدراسة التطبيقية على أسلوب الاستقصاء و المقابلة المباشرة، حيث قسمنا هذا العمل إلى جزأين فاهتم القسم الأول من الاستمارة بموظفي و عمال شركة الاسمنت، أما القسم الثاني فوجه إلى خارج الشركة حيث ارتأينا تحليل آراء ، بهدف الحصول على معلومات أكثر موضوعية للتمكن من معرفة إلى

الاجتماعية ، درجة رضا هذه الفئات ( ) ، باعتبار هذه الأخيرة ( ) تشكل ميزة إستراتيجية تزيد من القدرة التنافسية للشركة، و قد اعتمدنا في تحليل و معالجة الاستمارة على برنامج الحزمة

(SPSS Version 19 pour Windows) حيث ساعدنا هذا البرنامج على حساب أهم المقاييس

- مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي و عمال شركة الاسمنت S.C.I.S

الجدول(2):تقديم الشركة

S.C.I.S	
10.50.000.000	
إنتاج الإسمنت	
500000	2009
350	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- عينة الدراسة:

• العمال و الموظفين: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، حيث وزعت الاستمارات على 140

و كان عدد الاستمارات المسترجع و الصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 120

• العملاء و المجتمع المحلي: 180

الحيطين بموقع الشركة، كان الاختيار أيضا بطريقة عشوائية، تم استرجاع 150 استمارة من مجموع الاستمارات

132

- بيانات الاستمارة: جمعنا البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استمارة تكونت من جز

مستوى الدخل أما النوع الثاني من المعلومات فكان في 22 عبارة حملت الكثير من المضامين صنفت في 5 محاور أما الجزء الثاني من الاستمارة فوجه كما ذكرنا إلى

خاصة بالمستحوب تمثلت في الجنس و مدة التعامل مع هذه الشركة سواء كان التعامل عن طريق الشراء أو المدة التي يعرفها أو تعايش معها المواطن أما النوع الثاني من البيانات فتمثل في 19 عبارة تم تصنيفها إلى ثلاث محاور

في آخر الجزء الاول من الاستمارة ( )

شركة فيما يخص الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

و في آخر الجزء الثاني من الاستمارة ( )

رضا المجتمع المحلي و العملاء عما تقدمه الشركة فيما يخص الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية .

جدول رقم (3): إختبار الإعتدالية

المحور	عدد العناصر	الفاكرونباخ
المحور الأول: التوظيف	6	,753
المحور الثاني: التكوين	3	,756
للمحور الثالث: الأجور، التعويضات و الحوافز	6	,636
المحور الرابع: خدمات أخرى مختلفة	5	,718
المحور الخامس الأمن الصناعي	7	,748
للمحور الأول: المستهلكين	7	,908
للمحور الثاني: المجتمع المحلي	7	,908
للمحور الثالث: البيئة	8	,695

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فاقت قيمة الفا في كل المحاور نسبة 60 % و التي تعتبر الحد الادنى للنسبة المقبولة.

خصائص عينة الدراسة الاحصائية:

جدول رقم(4) : خصائص العينة الديموغرافية.

النسبة %	التكرار	الفئات	الخصائص
خصائص العينة الديموغرافية للعينة الخاصة بالعمال و الموظفين			
69,2	83		
30,8	37		
100,0	120		
41,7	50	30 21	
35,0	42	40 31	
23,3	28	41	
100,0	120		
5,8	7		المستوى الدراسي
26,7	32		
21,7	26	تكوين مهني	
45,8	55		
100,0	120		
9,2	11		مستوى الدخل
61,7	74		
29,2	35		
100,0	120		
خصائص العينة الديموغرافية للعينة الخاصة بالعملاء و المجتمع المحلي			
81,8	108		
18,2	24		
100,0	132		
27,3	36	من سنة الى 3	مدة التعامل مع الشركة
27,3	36	4 سنة الى 8	
45,5	60	8	
100,0	132		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للعمال و الموظفين:

:

هذا راجع إلى طبيعة العمل الصعبة في

نسب أعمار أفراد العينة المدروسة متقاربة خاصة الفئتين اللتين تتراوح أعمارهما بين 21 30 41.7 % 35 % 23.3 31 40

عمال هذه الفئة إلى التقاعد.

45.8 %

الدراسات الثانوية ثم المحصلين على شهادات التكوين المهني ب 26.7 % 21.7 % لمى التوالي .

نلاحظ أيضا أن أكبر نسبة 61.7 %

29.2 %

بالنسبة للعملاء:

:

نسبة عالية من أفراد العينة المدروسة فيما يتعلق بالجنس هي من الذكور حيث بلغ عددهم 108 81.8 %.

نسبة الأعلى في التعامل مع الشركة تفوق مدة 6 45.5 %

الفئة التي تتعامل مع الشركة خلال فترة تتراوح ما بين سنة إلى ثلاث سنوات و بين الأربع إلى ست سنوات بنسبة

27.3 %

جدول رقم (5): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الاستمارة الخاصة بالعمال و الموظفين			
المحور الأول: التوظيف			
1. ضمان فرص متساوية للمرشحين سواء من في الشركة؟	3,13	,925	
2. التصريح بالمناصب الشاغرة و منح الوقت الكافي للتقدم؟	3, 02	1,004	
3. كفاءة التوظيف شفافة و عادلة مع ترك الوساطة و المحسوبة في	3,06	,955	
4. حة تظهر كفاءة المرشحين؟	3,19	1,048	
5. مراعاة تشكيل لجنة الانتقاء لاختيار أكفأ المرشحين ؟	3,05	1,036	
المحور الثاني: التكوين.			
6.	3,25	,946	
7. و بالتالي منح فرص متكافئة في الترقية؟	3,30	1,026	
المحور الثالث: الأجور، التعويضات و الحوافز.			
8.	3,08	,936	
...			
9. توفر العدالة و المساواة في الأجور حسب كفاءة العمال؟	4,00	,870	
10. تشجيع العمال و الرفع من أدائهم عن طريق توفير الحوافز و الترقيات؟	3,82	,970	
11. العدل في الأجور حسب الكفاءة بين الرجل و المرأة؟	3,73	,994	
12.	3,95	,915	
المحور الرابع:خدمات أخرى مختلفة.			
13. تخصيص مجال للعاملات من اجل حاجياتهن الخاصة؟	3,49	1,092	
14. منح العطل مدفوعة الأجر للنساء العاملات خلال فترة الولادة و	3,98	,884	
15.	3,38	,927	

	,938	3,10	.16
	,49938	3,7861	المحور الخامس: الأمن الصناعي.
	,845	3,59	.17. الاهتمام بتنظيم موضع الإنتاج لا يثير لحماية العامل من الضجيج ، وكذلك توفير التهوية ؟
	,823	3,81	.18 ...
	,813	3,83	.19
	,860	3,84	.20
	,817	3,73	.21. تخصيص طاقم للتدخلات السريعة في الحالات الطارئة؟
	,820	3,91	.22
الاستمارة الخاصة بعملاء الشركة و المجتمع المحيط بها.			
	,66108	3,7500	المحور الأول: المستهلكين.
	,780	3,82	.1
	,831	3,64	.2 المكاتب الخاصة بخدمة المتعاملين او الاتصالات الجانية او المواقع الالكترونية ...
	,770	3, 95	.3 ...
	,923	3,86	.4. الاستعانة بقنوات تصريف قصيرة و توفير التغطية التامة للسوق؟
	,831	3,64	.5. مراقبة ممارسات الوسطاء لضمان سلامة العملاء و حماية شهرة
	,941	3,59	.6
	,71746	3,6439	المحور الثاني: المجتمع المحلي.
	,975	3,68	.7. تقديم المساعدة من خلال التدخل في حالات الطوارئ و الكوارث؟
	,927	3,68	.8. الإسهام في دعم البنى التحتية ؟
	,885	3,64	.9. مساهمة الشركة في التقليل من حجم البطالة من خلال توفير

	3,45	841,	10. مساعدة الطبقة الفقيرة في ...
	3,77	954,	11. التبرعات الخاصة بالأنشطة الرياضية، كتوفير ....
	3,64	935,	12. الإعانات و التبرعات للجهات الخيرية
	3,8139	46095,	المحور الثالث: البيئة.
	3,74	778,	13. الاهتمام بالعنصر البيئي و تقليص نسبة التلوث في الماء و الهواء و التربة؟
	3,70	880	14. الفضلات في الأماكن المحيطة؟
	3,64	821,	15. إتباع طرق علمية في التخلص من مخلفات الإنتاج و بالتالي التقليل
	4,00	847,	16. البحث عن التطور الدائم و اكتساب المزيد من الشهادات المعترف
	3,96	842,	17. العقلانية في استعمالها؟
	3,84	1,003	18. حسن استغلال الطاقة و الاستعمال العقلاني لها؟
	3,80	795,	19. المساهمة في التنمية المستدامة ، و حماية النظم الايكولوجية و التنوع البيولوجي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

في (5) أعلاه

1.

والانحراف

إيجابية نحو التي أكبر متغيرات

يلاحظ ان هناك درجة موافقة عالية حول توفر مستوى جيد للاجور و عدالة و اهتمام علمي في التقييم و توزيع  
الحوافز و الترقية (3,715)

(3,7861)

الاهتمام المقدم في هذا المجال الى صعوبة العمل و خطورته بهدف التخفيض من الامراض المهنية و حوادث

ايضا نلاحظ ارتفاع درجة الموافقة حول المتغير المستقل او المحو الخاص بالاهتمام بالمجتمع المحلي و البيئة  
( 3,8139)

.14000

.9000

(3,7500)

(3,0900) تحصل عليها المحور الخاص بمعايير التوظيف المعتمدة في المؤسسة.

: (العمال و الموظفين) يشكل ميزة إستراتيجية، فهل أنت راض عما

جدول رقم (6) يوضح مدى رضا العمال و الموظفين عما تقدمه الشركة من أداء اجتماعي

Q23

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	101	84,2	84,2	84,2
non	6	5,0	5,0	89,2
un peu	13	10,8	10,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات SPSS

( )

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من إجابات

101 84.2% 13 10.8%

6 (غير راض) 5% .

: (العملاء و المجتمع المحلي) يشكل ميزة إستراتيجية، فهل أنت راض عما

جدول رقم (7) يوضح مدى رضا العملاء و المجتمع المحلي عما تقدمه الشركة من أداء اجتماعي

Q20

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	112	84,8	84,8	84,8
Non	6	4,5	4,5	89,4
un peu	14	10,6	10,6	100,0
Total	132	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات SPSS

112 ( ) من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من الإجابات كانت

6 10.6% 14 84.2%



---

(غير راض) 4.5 % .

جدول رقم (8): نتائج اختبار **Test-T** للعينة الواحدة

المحور	الفرضية	Test sur échantillon unique / <b>Test-t</b>							مجال																							
المحور الأول: التوظيف	$H_0$ :  $H_1$ :	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">Valeur du test = 3</th> </tr> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">t</th> <th rowspan="2">ddl</th> <th rowspan="2">Sig. (bilatéral)</th> <th rowspan="2">Différence moyenne</th> <th colspan="2">Intervalle de confiance 95% de la différence</th> </tr> <tr> <th>Inférieure</th> <th>Supérieure</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Axe 1</td> <td>1,562</td> <td>119</td> <td>,120</td> <td>,9001</td> <td>,0241</td> <td>,2041</td> </tr> </tbody> </table>							Valeur du test = 3								t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence		Inférieure	Supérieure	Axe 1	1,562	119	,120	,9001	,0241	,2041	% 95 بالتالي = $\alpha$ 0.05
Valeur du test = 3																																
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence																											
					Inférieure	Supérieure																										
Axe 1	1,562	119	,120	,9001	,0241	,2041																										
للمحور الثاني: التكوين	$H_0$ :  $H_1$ :	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">Valeur du test = 3</th> </tr> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">t</th> <th rowspan="2">ddl</th> <th rowspan="2">Sig. (bilatérale)</th> <th rowspan="2">Différence moyenne</th> <th colspan="2">Intervalle de confiance 95% de la différence</th> </tr> <tr> <th>Inférieure</th> <th>Supérieure</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Axe2</td> <td>4,017</td> <td>119</td> <td>,000</td> <td>,27500</td> <td>,1394</td> <td>,4106</td> </tr> </tbody> </table>							Valeur du test = 3								t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence		Inférieure	Supérieure	Axe2	4,017	119	,000	,27500	,1394	,4106	% 95 بالتالي = $\alpha$ 0.05
Valeur du test = 3																																
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence																											
					Inférieure	Supérieure																										
Axe2	4,017	119	,000	,27500	,1394	,4106																										
للمحور الثالث: الأجور، التعويضات و الحوافز	$H_0$ : بتوفير  $H_1$ : بتوفير	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">Valeur du test = 3</th> </tr> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">t</th> <th rowspan="2">ddl</th> <th rowspan="2">Sig. (bilatérale)</th> <th rowspan="2">Différence moyenne</th> <th colspan="2">Intervalle de confiance 95% de la différence</th> </tr> <tr> <th>Inférieure</th> <th>Supérieure</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Axe 3</td> <td>14,907</td> <td>119</td> <td>,000</td> <td>,71500</td> <td>,6200</td> <td>,8100</td> </tr> </tbody> </table>							Valeur du test = 3								t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence		Inférieure	Supérieure	Axe 3	14,907	119	,000	,71500	,6200	,8100	% 95 بالتالي = $\alpha$ 0.05
Valeur du test = 3																																
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence																											
					Inférieure	Supérieure																										
Axe 3	14,907	119	,000	,71500	,6200	,8100																										
المحور الرابع: خدمات	$H_0$ : عدم توفير	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">Valeur du test = 3</th> </tr> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">t</th> <th rowspan="2">ddl</th> <th rowspan="2">Sig. (bilatérale)</th> <th rowspan="2">Différence</th> <th colspan="2">Intervalle de confiance 95% de la différence</th> </tr> <tr> <th>Inférieure</th> <th>Supérieure</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							Valeur du test = 3								t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence	Intervalle de confiance 95% de la différence		Inférieure	Supérieure								% 95 بالتالي = $\alpha$
Valeur du test = 3																																
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence	Intervalle de confiance 95% de la différence																											
					Inférieure	Supérieure																										

$\alpha$ sig	0.05	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>e</td> <td>Inférieure</td> <td>Supérieure</td> </tr> <tr> <td>Axe 4</td> <td>7,649</td> <td>119</td> <td>,000</td> <td>,40500</td> <td>,3002</td> <td>,5098</td> </tr> </table>					e	Inférieure	Supérieure	Axe 4	7,649	119	,000	,40500	,3002	,5098	H <sub>1</sub> : توفير	أخرى مختلفة														
				e	Inférieure	Supérieure																										
Axe 4	7,649	119	,000	,40500	,3002	,5098																										
$H_0$ $\alpha$ sig	% 95 بالتالي = $\alpha$ 0.05	<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="6">Valeur du test = 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Sig. (bilatérale)</td> <td>Différence moyenne</td> <td colspan="2">Intervalle de confiance 95% de la différence</td> </tr> <tr> <td></td> <td>t</td> <td>ddl</td> <td></td> <td></td> <td>Inférieure</td> <td>Supérieure</td> </tr> <tr> <td>Axe 5</td> <td>17,244</td> <td>119</td> <td>,000</td> <td>,78611</td> <td>,6958</td> <td>,8764</td> </tr> </table>		Valeur du test = 3									Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence			t	ddl			Inférieure	Supérieure	Axe 5	17,244	119	,000	,78611	,6958	,8764	H <sub>0</sub> : توفير معايير H <sub>1</sub> : توفير الشركة معايير	للمحور الخامس الأمن الصناعي
	Valeur du test = 3																															
			Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence																											
	t	ddl			Inférieure	Supérieure																										
Axe 5	17,244	119	,000	,78611	,6958	,8764																										
$H_0$ $\alpha$ sig	% 95 بالتالي = $\alpha$ 0.05	<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="6">Valeur du test = 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Sig. (bilatérale)</td> <td>Différence moyenne</td> <td colspan="2">Intervalle de confiance 95% de la différence</td> </tr> <tr> <td></td> <td>t</td> <td>ddl</td> <td></td> <td></td> <td>Inférieure</td> <td>Supérieure</td> </tr> <tr> <td>Axe 1</td> <td>13,035</td> <td>131</td> <td>,000</td> <td>,75000</td> <td>,6362</td> <td>,8638</td> </tr> </table>		Valeur du test = 3									Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence			t	ddl			Inférieure	Supérieure	Axe 1	13,035	131	,000	,75000	,6362	,8638	H <sub>0</sub> : يخص المستهلكين. H <sub>1</sub> : يخص المستهلكين.	للمحور الأول المستهلكين
	Valeur du test = 3																															
			Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence																											
	t	ddl			Inférieure	Supérieure																										
Axe 1	13,035	131	,000	,75000	,6362	,8638																										
$H_0$ $\alpha$ sig	% 95 بالتالي = $\alpha$ 0.05	<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="6">Valeur du test = 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Sig. (bilatérale)</td> <td>Différence moyenne</td> <td colspan="2">Intervalle de confiance 95% de la différence</td> </tr> <tr> <td></td> <td>t</td> <td>ddl</td> <td></td> <td></td> <td>Inférieure</td> <td>Supérieure</td> </tr> <tr> <td>Axe 2</td> <td>10,312</td> <td>131</td> <td>,000</td> <td>,64394</td> <td>,5204</td> <td>,7675</td> </tr> </table>		Valeur du test = 3									Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence			t	ddl			Inférieure	Supérieure	Axe 2	10,312	131	,000	,64394	,5204	,7675	H <sub>0</sub> : الاجتماعية تجاه H <sub>1</sub> : الاجتماعية تجاه	للمحور الثاني المجتمع المحلي
	Valeur du test = 3																															
			Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence																											
	t	ddl			Inférieure	Supérieure																										
Axe 2	10,312	131	,000	,64394	,5204	,7675																										
$H_0$	% 95 بالتالي	<table border="1"> <tr> <td></td> <td colspan="6">Valeur du test = 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>t</td> <td>ddl</td> <td>Sig. (bilatérale)</td> <td>Différence</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Valeur du test = 3							t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence			H <sub>0</sub> :	للمحور الثالث														
	Valeur du test = 3																															
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence																												

< $\alpha$	= $\alpha$ 0.05	la différence					: $H_1$	البيئة	
		مجال	مجموع	المتوسط	الحد الأدنى	الحد الأعلى			
sig	مجال	Axe 3	20,285	131	1,000	0,81385	7,845	الفرضية	المحور

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (9) نتيجة تحليل التباين الأحادي الاتجاه ANOVA

< $\alpha$	= $\alpha$ 0.05	مجال	ANOVA					: $H_0$	المحور
			مجموع	المتوسط	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Significati on		
sig	مجال	Axe 3	20,285	131	1,000	0,81385	7,845	الفرضية	المحور الأول: التوظيف
sig	مجال	Axe 3	20,285	131	1,000	0,81385	7,845	الفرضية	المحور الثاني: التكوين
sig	مجال	Axe 3	20,285	131	1,000	0,81385	7,845	الفرضية	المحور الثالث: التعويضات و

		<table border="1"> <tr> <td>Intra- groupes</td> <td>39.312</td> <td>108</td> <td>.364</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>49.467</td> <td>119</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Intra- groupes	39.312	108	.364			Total	49.467	119					الحوافز												
Intra- groupes	39.312	108	.364																									
Total	49.467	119																										
$H_0$ $< \alpha$ sig	% 95 بالتالي $= \alpha$ 0.05	ANOVA Q23 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Somme des carrés</th> <th>ddl</th> <th>Moyenne des carrés</th> <th>F</th> <th>Significati on</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inter- groupes</td> <td>30.602</td> <td>15</td> <td>2.040</td> <td>11.247</td> <td>.000</td> </tr> <tr> <td>Intra- groupes</td> <td>18.865</td> <td>104</td> <td>.181</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>49.467</td> <td>119</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on	Inter- groupes	30.602	15	2.040	11.247	.000	Intra- groupes	18.865	104	.181			Total	49.467	119				$H_0$ : توفير $H_1$ : يؤثر توفير	المحور الرابع خدمات أخرى مختلفة
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on																							
Inter- groupes	30.602	15	2.040	11.247	.000																							
Intra- groupes	18.865	104	.181																									
Total	49.467	119																										
$H_0$ $< \alpha$ sig	% 95 بالتالي $= \alpha$ 0.05	ANOVA Q23 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Somme des carrés</th> <th>ddl</th> <th>Moyenne des carrés</th> <th>F</th> <th>Significati on</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inter- groupes</td> <td>13.252</td> <td>15</td> <td>.883</td> <td>2.537</td> <td>.003</td> </tr> <tr> <td>Intra- groupes</td> <td>36.215</td> <td>104</td> <td>.348</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>49.467</td> <td>119</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on	Inter- groupes	13.252	15	.883	2.537	.003	Intra- groupes	36.215	104	.348			Total	49.467	119				$H_0$ : لا يؤثر توفير $H_1$ : يؤثر توفير	للمحور الخامس الأمن الصناعي
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on																							
Inter- groupes	13.252	15	.883	2.537	.003																							
Intra- groupes	36.215	104	.348																									
Total	49.467	119																										
$H_0$ $< \alpha$ sig	% 95 بالتالي $= \alpha$ 0.05	ANOVA Q20 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Somme des carrés</th> <th>ddl</th> <th>Moyenne des carrés</th> <th>F</th> <th>Significati on</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inter- groupes</td> <td>31.076</td> <td>12</td> <td>2.590</td> <td>13.902</td> <td>.000</td> </tr> <tr> <td>Intra- groupes</td> <td>22.167</td> <td>119</td> <td>.186</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>53.242</td> <td>131</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on	Inter- groupes	31.076	12	2.590	13.902	.000	Intra- groupes	22.167	119	.186			Total	53.242	131				$H_0$ : $H_1$ :	للمحور الأول المستهلكين
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on																							
Inter- groupes	31.076	12	2.590	13.902	.000																							
Intra- groupes	22.167	119	.186																									
Total	53.242	131																										
$H_0$	% 95 بالتالي $= \alpha$	ANOVA Q20 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Somme des carrés</th> <th>ddl</th> <th>Moyenne des carrés</th> <th>F</th> <th>Significati on</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inter- groupes</td> <td>31.076</td> <td>12</td> <td>2.590</td> <td>13.902</td> <td>.000</td> </tr> <tr> <td>Intra- groupes</td> <td>22.167</td> <td>119</td> <td>.186</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>53.242</td> <td>131</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on	Inter- groupes	31.076	12	2.590	13.902	.000	Intra- groupes	22.167	119	.186			Total	53.242	131				$H_0$ :	للمحور الثاني المجتمع
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on																							
Inter- groupes	31.076	12	2.590	13.902	.000																							
Intra- groupes	22.167	119	.186																									
Total	53.242	131																										



## الخاتمة:

البقاء و التطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية أن تضمن بشكل تدريجي و متواصل في استراتيجياتها و مخططاتها بعيدة المدى الاعتبارات البيئية و الاجتماعية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق و فرضت ظروف تنافسية جديدة.

من خلال هذه الدراسة حاولنا التعر

اكتساب ميزة تمكن المؤسسة من الصمود في وجه المنافسة خاصة بعد انفتاح الأسواق على بعضها على المستوى العالمي. في آخر العمل تمكنا من الخروج بمجموعة من النتائج و التوصيات نورد أهمها فيما ي :

## الاستنتاجات:

- توسع مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث لم يعد الأمر يتعلق بالأنشطة التطوعية التقديرية أو التبرعات البرامج كالمساهمة في وتقديم

الخيرى ويتعداه إلى معان أسمى، أشمل

: وأخيرا حماية

الايجابي في صالح هذه سة، وهذه أيضا

تجاه خلال احترام مبدأ

أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة

- حاليا مسؤولية الشركات أكبر من زيادة الأرباح و توليد المال لأن الدور الاجتماعي لهذه الشركات في و ذلك في ظل تنامي الوعي لدى كل من الفاعلين في المجتمع،

أولا ثم توزيعها بطريقة ترضي توقعات كل المساهمين في خلق تلك القيم،

الشركات هذه الظاهرة بعين الاعتبار و ان يجد لها مكانة في المجتمع قبل ان يجدها في مجال الاعمال.

- يتضح لنا ان اساس المسؤولية الاجتماعية هو التزام لم تفرضه القوانين و التشريعات الحكومية، بل يفرضه المجتمع الذي تعيش و تنمو المؤسسة به، فهي بذلك تتعدى الاستجابة للقوانين واللوائح الرسمية

الافعال الانية لتمثل بكونها مواطنا و جزءا من المجتمع.

- يحقق وأهمها المبيعات و بالتالي الأرباح، و التشهير

في الحصول على ميزة إستراتيجية و زيادة قدرتها التنافسية في

إلى

تقدم في مجال  
كما يساعد على خلق مناخ عمل جيد  
الأرباح،  
و هي بذلك تقوم باستثمار حقيقي تجني ثماره  
في القصير

المطابقة يصل بالمؤسسة لتحقيق التميز و البقاء في  
ISO 9000  
السوق، إذ أن هذه الشهادة تؤدي و بطريقة غير مباشرة إلى دفع المؤسسة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من عدة  
جوانب أهمها توفير منتج جيد لإرضاء العميل، تطوير العامل و تأهيله، دعم العلاقات مع الموردين و توطيدها.  
محاو المعايير في الحقيقة  
في

#### التوصيات:

الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية في صنع القرار و في استراتيجيات و سياسات  
و قيم و ثقافة الشركة و العمليات و الأنشطة داخل الشركة ليتم تطبيق أحسن الممارسات، بالتالي استخدام هذه  
لأخلاقية عليها و زيادة مصداقيتها مما يؤدي إلى  
زيادة الإقبال عليها و على منتجاتها بالتالي زيادة الدخل و الأرباح ، و امتلاك حصة سوقية، نمو الشركة، و تكوين و  
خلق صورة ايجابية للشركة في اذهان المجتمع، و امتداد هذا الرضا إلى العناصر المؤثرة و المتفاعلة معها،

#### في تبني

تراه

المصالح

تأشير الافتراق

المصالح

المصالح

مختلف

لهم تأثير بر

، بحيث يتم تسجيل التكاليف

الإفصاح

( )

، و لم لا نشرها في وسائل الإعلام حتى يتمكن الجمهور من الاطلاع

لتالي الحكم على الدور الاجتماعي الذي تقوم به هذه الشركة.



- إن الجمع بين إدارة او تسيير المؤسسة و بين التزامها بالمسؤولية الاجتماعية و اداء واجباتها الاخلاقية على اكمل وجه يستلزم التركيز على تزويد العاملين بالاتجاهات  
أي أذى محتمل و الالتزام بالصلاحيات، الواجبات و الممارسات الحسنة، و إشراك الموردين و كل العاملين بقرارات النوعية بتوفر الإمكانيات و التسهيلات اللازمة للعمل أيضا إشراك العاملين في عمليات التخطيط و وضع الأهداف و الإنصاف في العمل و تحري ا  
مسئولة عن ممارساتها و اجازاتها الاجتماعية التي تسيير جنبا إلى جنب مع ممارساتها الاقتصادية.
- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية بين مختلف الإدارات و الموظفين، مع

#### إستراتيجية

- إعطاء الاستقلالية لهذه الإدارات و تخصيص ميزانيات محددة وبشكل منتظم لدعم أنشطتها و برامجها، كما يجب فصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية للمؤسسة و في حال تسجيل خسائر يمكن إيقاف تمويل مثل هذه البرامج.

## المراجع:

### الكتب:

1. " دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2001.
2. صلاح الشنواني "التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال - " 1999.
3. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي نحسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلا 2005.
4. عبد الغفار حنفي، رسمية قريا قص " 2000.
5. " الإستراتيجية " 2001.
6. محمد الصيرفي " دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الطبعة الأولى 2007.
7. معالي فهمي حيدر ، " - " 2000.
8. " في شركات الأعمال " الوراق للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2006.

### ملتقيات و مقالات منشورة:

1. " , , " في مجلة النجاح للأبحاث ( 25 1 2011.
2. بيبة ، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها ، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، المركز الجامعي بالمدينة.
3. Fabien Durif ;Vers un Modèle de Responsabilité Sociale Intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique ; 2006
4. Jean-Pascal Gond – Jacques Igalen, Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, [http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE\\_132-137.pdf](http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE_132-137.pdf)