

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير الرقم التسلسلي: ..... / 2017

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)  
دفعلة: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير  
شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور المسؤولية الاجتماعية في أداء المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة شركة الإسمنت تبسة

تحت إشراف الأستاذ(ة):

د. عمر جنينة

من إعداد الطلبة:

- وناسة بن حدة

- حمة ربيبي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صباح براجي	أستاذة مساعدة أ	رئيسا
عمر جنينة	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
هدى بوحنيك	أستاذة مساعدة أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير الرقم التسلسلي: ..... / 2017

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)  
دفعه: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير  
شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور المسؤولية الإجتماعية في أداء المؤسسة الإقتصادية  
دراسة حالة شركة الإسمنت تبسة

تحت إشراف الأستاذ(ة):  
د. عمر جنينة

من إعداد الطلبة:  
- وناسة بن حدة  
- حمة ربيبي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صباح براجي	أستاذة مساعدة أ	رئيسا
عمر جنينة	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
هدى بوحنيك	أستاذة مساعدة أ	عضوا مناقشا



الإهداء



أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم معي وأعانني،  
وبالأخص عائلتي وأساتذتي الكرام.  
شكرا للجميع

بن حدة وناسة



أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين،  
إلى كل الأقرباء والأصدقاء، إلى جميع أساتذتي الأفاضل.  
لكم مني جميعا التقدير والاحترام

ربيي حمة



## الشكر



نتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذنا المشرف،  
وإلى كافة أستاذة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير لجامعة الشيخ العربي التبسي تبسة.  
كما نشكر كلما من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.

بن حدة وناسة

ريبي حمة

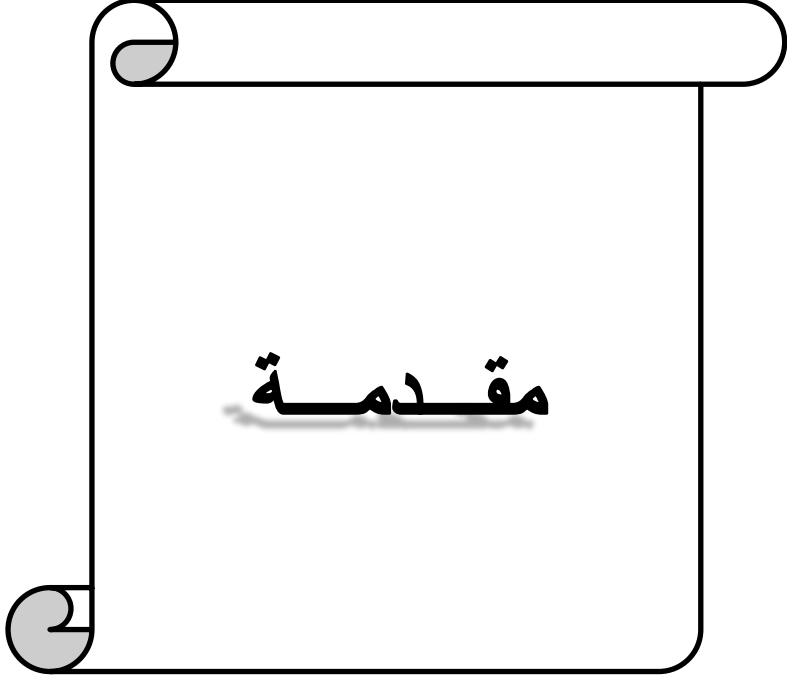
III	الإهداء
V	الشكر
VI	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
19	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
19	المبحث الأول: مفهوم وأساسيات متغيرات الدراسة
41	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
50	الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الاسمنت تبسة
50	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
58	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
78	الخاتمة
81	المصادر والمراجع
84	الملاحق
90	الملخص
92	الفهرس

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مواضيع المسؤولية الاجتماعية بمواصفة إيزو 26000	37
02	صدق وثبات الإستثمار	52
03	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	53
04	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	54
05	توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية	55
06	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	57
07	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	56
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (أبعاد اقتصادية)	58
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (البعد القانوني)	59
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (البعد الأخلاقي)	60
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (البعد الإنساني)	61
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (البعد المالي)	62
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (بعد العميل)	63
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (بعد العمليات الداخلية)	64
15	معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة	65
16	ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية	66
17	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والبعد المالي	67
18	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العميل	70
19	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد التعلم والنمو	73
20	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن	76

الرقم	عنوان الشكل البياني	الصفحة
01	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	21
02	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	54
03	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	55
04	توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية	56
05	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	57







## مقدمة

لم يعد تقييم الشركات والمؤسسات العاملة في القطاع الخاص يعتمد على عوائدها وربحيتها فحسب، ولم تعد تلك الشركات والمؤسسات تعتمد في بناء سمعتها ومكانتها على مراكزها المالية فقط، إذ ظهرت وانتشرت مفاهيم حديثة من شأنها أن تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية في شتى أنحاء العالم. لم تعد إدارة المؤسسات مسؤولة فقط أمام مالكي الأسهم (Shareholders) حيث ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية ليضيف تحديات متزايدة أمام الإدارات التنفيذية لهذه المؤسسات كما يضعهم أمام تحد قانوني حيث ظهر مفهوم المستفيدين (Stakeholders) والذي يشمل بالإضافة إلى مالكي الأسهم الموظفين، الزبائن، الموردين والمجتمع بشكل عام. وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، حيث أدركت الشركات والمؤسسات العاملة في القطاع الخاص أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الربحية، والمشاركة في نشاطات المجتمع والبيئة، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حتى لا يكون تحقيق الربح معتمداً على أمور غير مقبولة أخلاقياً أو قانونياً كتشغيل الأطفال والإحلال بالمساواة في الأجور وظروف وشروط العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. وبالتالي تتجلى المسؤولية الاجتماعية للشركة من خلال منهجية عمل تتبناها الشركات في ممارسة الأعمال التجارية، حيث تقوم هذه الشركات بدمج الممارسات الأخلاقية في جميع عملياتها الإدارية والتجارية والتشغيلية (الداخلية منها والخارجية)، بما في ذلك الطريقة التي تبرز بها تلك الشركات رؤيتها ورسالتها في السوق وأمام المجتمع:

- **خارجياً (أمام المجتمع):** يتم ذلك من خلال تقديم الشركات لنفسها كشركات مواطنة تدعم المجتمع المحلي الذي تعمل به، وتعمل على الحد من التلوث ومعالجة أي آثار بيئية سلبية قد تنتج عن عملياتها التشغيلية.
  - **داخلياً (ضمن إطار المؤسسة):** ويكون ذلك بالطريقة التي تدير بها الشركات مسؤولياتها الإدارية وعملياتها التشغيلية الداخلية، أهمها طريقة إدارتها للموارد البشرية، العلاقات مع الزبائن، التسويق والدعاية والإعلان، الإدارة التنفيذية وعلاقتها مع المستثمرين والشركاء.
- إضافة إلى ذلك، فإن الدور الرئيسي الذي تؤديه الشركات والمؤسسات - كونها أحد أبرز المصادر الرئيسية للدخل والتطوير واستحداث فرص العمل في الدولة - يتطلب منها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقاً للمفاهيم

الحديثة، إذ إن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصرنا الحالي يتسم بالتغير السريع وتتطلب من هذه الشركات مواكبة هذا التطور بما يعود بالنفع على المجتمع بالشكل الأنسب.

تأتي هذه الدراسة في سياق تزايد الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الخاص، وأصبح الحديث عنها في الآونة الأخيرة عنوانا للمؤتمرات والندوات، ومجالا للدراسات والأبحاث سواء من قبل الأفراد أو مراكز البحوث والمنظمات الدولية، كما تزايد الاهتمام بها من قبل كل الحكومة والشركات نفسها، وأصبحت المسؤولية الاجتماعية جزءا من استراتيجية المؤسسات الاقتصادية للتفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة.

لم يعد اليوم في مصلحة المؤسسة الاقتصادية سواء على المدى البعيد أم القصير إغفال الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، إذ أصبح تبني نظم المواصفات الدولية أمرا ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين أدائها الاقتصادي وكذا الحفاظ على صورتها في المحيط الذي تتواجد فيه.

**سؤال البحث:** لقد قمنا باختيار مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض تبسة في دراستنا الميدانية للتعرض لواقع الاهتمام بنظام المسؤولية الاجتماعية في أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال تطبيق المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية وأهم ما تباشره المؤسسة في تحسين أداؤها.

ويمكن طرح سؤال البحث كما يلي: ما هو واقع المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض تبسة؟

### فرضيات البحث:

- يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي:

1- ماهية المسؤولية الاجتماعية، وما أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

2- ماهية الأداء.

3- ما هي المؤشرات المساعدة على عملية التقييم.

4- ما أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء.

ولإجابة على جملة التساؤلات الفرعية المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كانت كالآتي:

1- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح.

2- لا يساهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة.

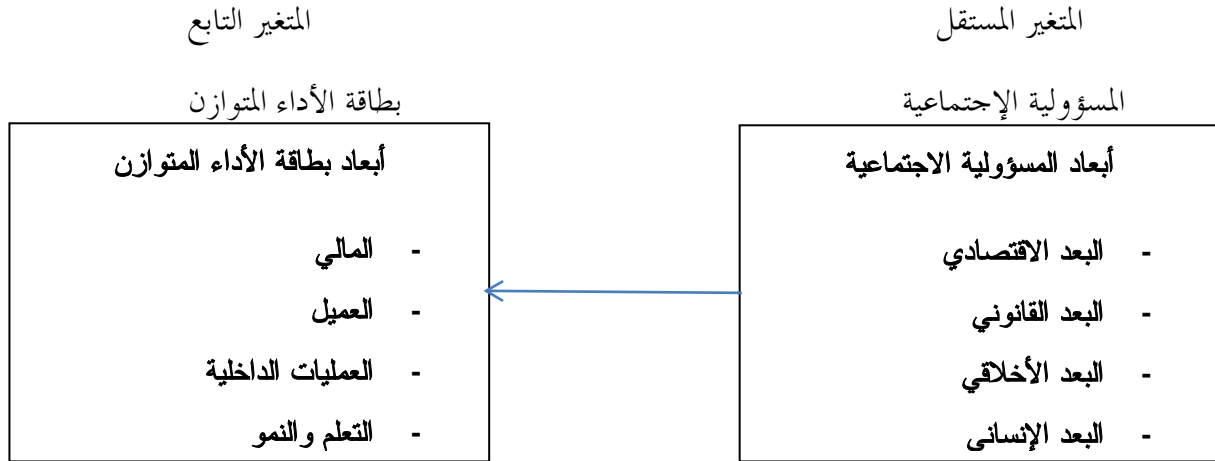
وينبثق عن الفرضية الثانية فرضيات فرعية تتمثل في التالي:

- ❖ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي.
- ❖ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل.
- ❖ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية.
- ❖ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم والنمو.
- ❖ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن.

### أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية.
- توجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تطبيق المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية.
- هذا الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص.

### نموذج الدراسة:



### حدود الدراسة و منهجها:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في أداء تحسين أداء المؤسسة .
- الحدود الزمنية : تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2017/2016
- الحدود المكانية : مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة-
- الحدود البشرية: وتتمثل في مجموعة عمال وموظفي مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة-

### أهداف الدراسة:

نحاول في هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- شرح البناء المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية.
- توضيح تطبيقات نظام المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة.
- إبراز مدى تقدم مؤسسة اسمنت الماء الأبيض تبسة في تحسين آدائها وفق منظور مقارنة المسؤولية الاجتماعية.

### منهج الدراسة:

من أجل إنجاز هذه الدراسة وفق المقتضيات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، وانطلاقاً من سؤال البحث والفرضيات المصاغة المتعلقة بموضوع البحث، فلقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لتحديد الظاهرة المراد دراستها ورصد متغيراتها، وكذلك طبقنا المنهج التحليلي من أجل وضع الاستنتاجات بعد كل وحدة تحليل اشتملت عليها الدراسة، وفي ما تعلق بالدراسة الميدانية فلقد اعتمدنا على المنهج التجريبي وباشرنا تقنية الاستبيان التي سمحت لنا بتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية حسب اعتماد نظام المسؤولية الاجتماعية.

### هيكل الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة وفق طريقة IMRAD فصلين ومباحث معنونين كالتالي:

#### الفصل الأول: الأدبيات النظرية

#### الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

# الفصل الأول

### تمهيد

تزايد دور العولمة الاقتصادية خلال سنوات التسعينيات، مما أدى إلى ظهور شركات لعبت دوراً في الحدّ من الفقر وعملت على تحقيق مبدأ الحق في الملكية وتفعيل أنظمة الحوكمة، إضافة إلى ضمان سلامة البيئة. كما اعتبر عالم المال جزءاً من المجتمع من خلال بحثه عن إيجاد طرق ترفع المكاسب الإيجابية، وأطلق عليه عدّة تسميات (مواطنة الشركات، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومساءلة الشركات).

### المبحث الأول: مفهوم وأساسيات متغيرات الدراسة

#### المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

قام باون (BOWEN) منذ سنة 1953، بإطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على أساس أنها عقد ضمني بين الشركة والمجتمع<sup>1</sup>، وفي سنوات 1970 ظهرت مفاهيم التزامات الشركة في تحمل نتائج أنشطتها على المجتمع. المسؤولية الاجتماعية للشركات كمفهوم لها ثلاثة أوجه: أ) المفهوم الكلاسيكي: يعود للعالم (ADEM SMITH) الذي أكد على أنّ كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة. فالربح هنا أصبح هدفاً أحادياً تسعى إليه المنظمة؛ ب) المفهوم الإداري: الذي تمّ إدراكه سنة 1930، حيث تمّ التحوّل من الهدف الأحادي إلى هدف آخر يتمثل في تعظيم رضا المديرين أنفسهم وبمجتهم عن القوة والأمان والموقع المتميّز في ظلّ نمو واتساع المنظمة، وأشار (FRANCIS X.SUTTON) في بحثه سنة 1956، إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في الشركات الكبيرة من خلال موازنة إدارة المنظمة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها (حملة الأسهم، المقرضين، الموردين، الزبائن والحكومة) والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المديرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع؛

ج) المفهوم البيئي: الذي اختلفت تسمياته من نموذج البيئة الاجتماعية عند (JACOBY) والنموذج النوعي لحياة المديرين عند (HAY-GRAY) إلى نموذج وجهة النظر العامة لـ (WILLIAMS)، بدأت ملامحه تظهر سنة 1960 بتحقّس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المنظمة فحسب

1- البكري تامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2001، ص: 18-21



ولا ترتبط بالسوق حصراً، بل تمتد إلى أطراف وفئات متعددة تتمثل في عموم المجتمع. وخير من أوضح الفكرة هما (RALP NADER) و (JOHN K.GALBRAITH).

### أولاً: تفسيرات المسؤولية الاجتماعية

- هناك ثلاث تفسيرات متباينة وأحياناً متعارضة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات<sup>1</sup> وهي:
- المسؤولية الاجتماعية لا تعدو أن تكون بمثابة تذكير الشركات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها؛
  - مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز كونه مجرد مبادرات إختيارية دون إلزام، تقوم بها الشركات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع؛
  - المسؤولية الاجتماعية صورة من صورّ الملاءمة الاجتماعية الواجبة على الشركات.
- أمّا تعريف المسؤولية الاجتماعية فقد اختلف من هيئة لأخرى، وفيما يلي بعض التعاريف:
- أ/ عرّف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنّها الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسّين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة<sup>2</sup> وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل؛
- ب/ ومن خلال تطوّر المسؤولية الاجتماعية للشركات عبر التاريخ يمكن تعريفها كما يلي<sup>3</sup>:
- **بالعلاقة مع دعاة النظرية الاقتصادية:** المسؤولية الاجتماعية هي قيام شركات الأعمال بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها؛
  - **بالعلاقة مع المصلحة الذاتية:** المسؤولية الاجتماعية هي إلزام رجال وشركات الأعمال بالمصلحة الذاتية المتنورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم؛
  - **بالعلاقة مع سلوك شركات الأعمال:** المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الإلتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تنسجم مع قواعد ومتطلبات البيئة والأطراف المؤثرة فيها؛

<sup>1</sup> - عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49، مارس 2004، ص: 16

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2006، ص: 197

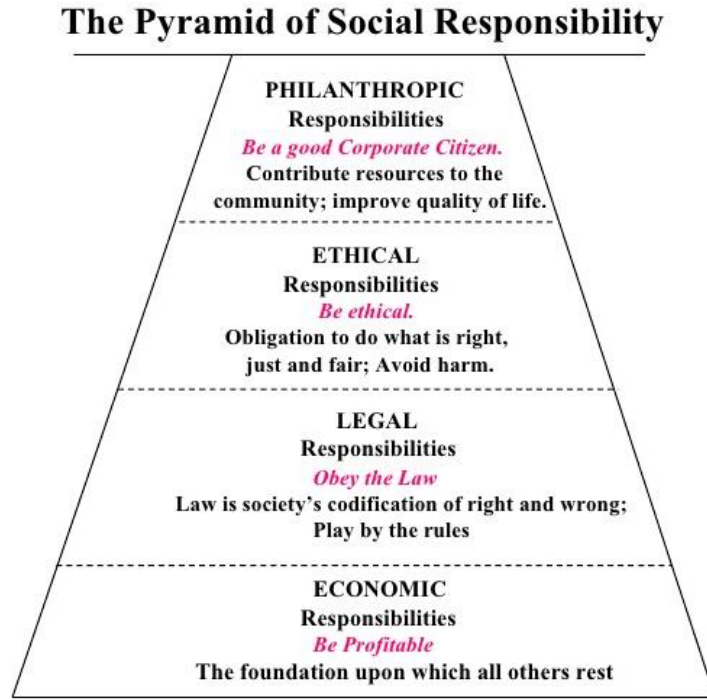
<sup>3</sup> - البكري تامر ياسر، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 24

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

□ بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة: المسؤولية الاجتماعية هي الحد الأدنى الأخلاقي المطلوب الإلتزام به لضمان امتثال شركات الأعمال للقانون وللمعايير وللقِيم الاجتماعية.

ج/ كما تعرّف بأنها تعهد والتزام رجال الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات ومعالجة الحالات المرغوبة ولتحقيق الأهداف والقيم لعموم المجتمع (RUE-BYARS 1977). قدّم كارول (CARROLL) أربعة أنواع من المسؤولية التي باجتماعها تشكّل المسؤولية الاجتماعية للشركات وفق الشكل التالي:

### الشكل 1 : هرم كارول (CARROLL) للمسؤولية الاجتماعية



Source: Carroll (1991)

فالمسؤولية الاجتماعية حسب كارول (CARROLL) هي حاصل مجموع الأنواع الأربعة للمسؤولية، والتي يمكن كتابتها بالصيغة الآتية:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق ليس فقط المصلحة المالية لحملة الأسهم، بل مصالح كافة أصحاب المنفعة الآخرين (المستهلكين، الموظفين، المديرين، البيئة التي تعمل فيها ووسائل الإعلام والمجتمع عموماً). لكي تكون الشركة مسؤولة اجتماعياً يعني أن الأمر أبعد من تقديم التبرعات الخيرية، يتجاوز ليشمل المشاركة الفعّالة في البرامج التعليمية والالتزام بحماية البيئة إلى جانب العمل وفق مبادئ الشفافية والمساءلة. وقد عرّف مركز بوسطن

لمواطنة الشركات بأنها استراتيجية الأعمال التي تحدّد القيم التي تستند إليها الشركة في تنفيذ مهامها واختياراتها كل يوم من طرف التنفيذيين، المديرين والعاملين لأجل الانخراط في المجتمع<sup>1</sup>. كما عرّفت مواطنة الشركات بأنها تبني التركيز الاستراتيجي من قبل الشركة للقيام بمسؤولياتها الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والرعاية التي يتوقعها أصحاب المصلحة منها.

### ثانياً: تطور تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أكثر المفاهيم المستخدمة في الآونة الأخيرة في عالم الاقتصاد والأعمال، حيث يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى اعتبارات مختلفة، لأشخاص عديدين سواء من رجال الأعمال والإدارة والمال أو تنظيمات المجتمع المدني، أو الجامعات أو الجمهور، الأمر الذي يخضع هذا المفهوم لتفسيرات متباينة وأحياناً متعارضة. فقد عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد<sup>2</sup>. كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية. و بالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً.

### - أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

إن قيام الشركات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي<sup>3</sup>. ومع تعاظم تأثير الإعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن المستهلكين أصبحوا أقدر على تمييز الشركات ذات السمعة الجيدة في مجال

<sup>1</sup> - الكسندر سكولنيكوف وجوش ليتشمان وجون سوليفان، النموذج التجاري لمواطنة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، التقرير رقم 410، 27 ديسمبر 2004، ص:7

<sup>2</sup> - حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد90، فبراير2010.

<sup>3</sup> - ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص ص : 53-54

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني أن الشركات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا ( مثل ظروف وشروط العمل في المنظمة ومدى ملائمتها وعدالتها للعاملين، وعدم استغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا... الخ) تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها؛ وإلى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم من المنظمات تبعا لممارساتها، فإن منظمات الأعمال المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسئوليتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى اجتذاب رؤوس أموال جديدة. هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل من جانب الحكومات فالأخيرة تكون أكثر استعدادا لمنحها مزايا و أفضليات إضافية مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة<sup>1</sup>.

**مبادئ المسؤولية الاجتماعية:** تستهدف الشركة أثناء ممارستها لمسئوليتها الاجتماعية زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة ، ولتحقيق ذلك الهدف ينبغي على الشركة أن تعمل على أساس مجموعة من المبادئ التي تتمثل في<sup>2</sup>:

- القابلية للمساءلة
  - الشفافية
  - السلوك الأخلاقي
  - احترام مصالح الأطراف المعنية
  - احترام سيادة القانون
  - احترام المعايير الدولية للسلوك
  - احترام حقوق الإنسان
- مستويات المسؤولية الاجتماعية**

<sup>1</sup> - Reynaud, E. *Développement durable et entreprise* : Vers une relation symbiotique, Journée AIMS Atelier développement, ESSCA, Angers..2003, pp. 1-15

<sup>2</sup> - أحمد نظيف، المؤتمر الثاني للمسؤولية الاجتماعية للشركات " الاستثمار وممارسات العمل المسعول، مركز المديرين، وزارة الاستثمار، القاهرة، 23 مارس 2009 ص 6.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

في عام 1994 تم تطوير ما يسمى بمجموعة لندن لقياس الاستثمار في المجتمع من قبل فريق العطاء الاجتماعي لستة شركات عالمية، وذلك بهدف قياس الفائدة التي تعود من تنفيذ المشاريع التنموية والتطوعية على كل من المجتمع والشركات على حد سواء ووفقاً لهذا النموذج تم تقسيم ممارسات المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة مستويات كما يلي<sup>1</sup>:

أ/ المستوى الأول: "أساسيات العمل المؤسسي"

ب/ المستوى الثاني: "المبادرات التجارية في المجتمع"

ج/ المستوى الثالث: "الاستثمار في المجتمع"

د/ المستوى الرابع: "العطاء الاجتماعي"

ومما سبق يتضح أن الفوائد التجارية التي تعود على الشركات تكون أكبر في المستوى الأقل حيث لا تكون المشاركة مخصصة لغرض أو بدافع خيري وإنساني محدد ولكنها مصممة كجزء لا يتجزأ من أهداف وأساسيات العمل المؤسسي للشركة، بينما المستوى الرابع يمثل قمة العطاء الخيري والاجتماعي.

أسباب تنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات: أشارت العديد من الدراسات إلى أن تنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية اتجاه نتيجة العديد من التحديات والتي من أهمها: العولمة، تزايد الضغوط الحكومية والشعبية، الكوارث والفضائح الأخلاقية، التطورات التكنولوجية المتسارعة.

عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للشركات: يرتبط نجاح الشركات في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بالعديد من العوامل المرتبطة بالرؤية والتنظيم وزهي كالتالي<sup>2</sup>:

- ضرورة الإيمان بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع،
- قيام الشركة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها.
- قيام الشركة بتخصيص مسؤول متفرغ لهذا النشاط وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة
- الاهتمام يجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلاً وتعمل على تغطية مصروفاتها ذاتياً.

<sup>1</sup> - <http://walmartstores.com/CommunityGiving/223.aspx>

<sup>2</sup> - أحمد عبد الكريم عبد الرحمن، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الرفاء بها (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث التجارية المعاصرة 1997، المجلد 11، العدد 2، عمان الأردن.

- الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية.
- حسن إدارة الجوانب الاجتماعية التي تبرز أثناء قيام الشركات بنشاطها الاقتصادي، وتمثل هذه الجوانب في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحدياً للشركات.

مزايا التزام الشركة بمسئوليتها اتجاه المجتمع: تشير التجارب الدولية إلى أن أهم المزايا التي تعود على الشركات التي تلتزم بمسئوليتها اتجاه المجتمع تتمثل فيما يلي: تحسين سمعة الشركات، تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي، استقطاب أكفأ العناصر البشرية، بناء علاقات قوية مع الحكومات.

### ثالثاً: أهم مؤشرات قياس الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية

قياس تكاليف وعوائد الأنشطة الاجتماعية: يترتب على قيام الشركة بتنفيذ نشاطها الاقتصادي الذي وجدت من أجله العديد من أنواع التكاليف والتي يطلق عليها التكاليف الاقتصادية هذا فضلاً عن تحقيق العوائد، أما إذا مارست الشركة مسئولياتها الاجتماعية سواء اتجاه العاملين وعملائها أو اتجاه المجتمع، فإن ما يترتب على ذلك من تكاليف تسمى بالتكاليف الاجتماعية: وفي المقابل يطلق على المنافع الناتجة سواء لصالح الشركة نفسها أو لصالح العاملين والعملاء والمجتمع بالعوائد الاجتماعية. ولتحقيق الهدف من استخدام تلك التكاليف والعوائد الاجتماعية لابد من إجراء عملية قياس لها، وهذا يحتاج عدد من الخطوات منها<sup>1</sup>:

- تحديد مفهوم واضح وصريح لكل من الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية بالنسبة للشركة.
- التفرقة الدقيقة بين التكاليف الاجتماعية والاقتصادية في دفاتر ومجالات الشركة.
- الإفصاح عن التكاليف الاجتماعية بشكل منفصل عن التكاليف الاقتصادية داخل التقارير والقوائم المالية الصادرة عن الشركة.
- قياس كل من التكاليف الاجتماعية والعوائد الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية لأغراض تقييم الدور الاجتماعي للمؤسسة.

<sup>1</sup> Jones, T. M. (1995). *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*. Academy of Management Review, 20(2): 404-437.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

معايير قياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية : تم وضع عدد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس الدور الاجتماعي الذي تؤديه الشركات من خلال قيامها بمختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بطبيعة عملها، وقياس دور تلك الشركة في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه الأطراف المتعددة سواء داخلها أو خارجها، فانه يتم مقارنة تلك المعايير تاريخيا عبر فترة من الزمن للوقوف على تطور الأداء، أو تتم المقارنة مع مؤشرات أداء لشركات مماثلة في المجتمع، أو يتم قياس تلك المؤشرات مع معيار أداء اجتماعي يتم الاتفاق عليه في مجالات العمل الاجتماعي يطلق عليه (معيار الصناعة) أي معيار صناعة الأداء الاجتماعي من منظور المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص، ويمكن عرض بعض هذه المعايير كما يلي<sup>1</sup>:

### معايير قياس حجم الإسهام الاجتماعي للشركة اتجاه العاملين:

معيار قياس الدخل النقدي للعاملين بالشركة: ويتضمن المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز النقدية التي يحصل عليها العاملون بالشركة خلال فترة زمنية معينة.

معيار قياس الدخل النقدي للعاملين = المرتبات والأجور + المكافآت والحوافز النقدية

عدد العاملين

معيار قياس مساهمة الشركة في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها: تتمثل تلك المساهمة في تحمل الشركة بأعباء توفير السكن، وسائل الانتقال، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، الرحلات الرياضية والترفيهية والثقافية.

ما يخص العامل = عدد العاملين المستفيدين من مساهمة الشركة في حل المشكلات الاجتماعية

عدد العاملين في الشركة

مؤشر قياس مساهمة الشركة في رفع مستوى مهارة وكفاءة العاملين فيها: ويوضح هذا المؤشر ما تقوم الشركة بإنفاقه على تعليم وتدريب وتنقيف العاملين بها من أجل تطوير مستواهم العلمي والتقني.

<sup>1</sup>Joël Ernult, Arvind Ashta, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives, Groupe ESC Dijon Bourgogne, Cahiers du CEREN21, 2007.pp53-54

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

معدل نصيب العامل = تكلفة مساهمة الشركة في تكاليف التدريب والتطوير

إجمالي قيمة المرتبات والأجور المدفوعة للعاملين

معيار قياس مساهمة الشركة في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها

مؤشر القياس = عدد الحوادث التي تقع في السنة

عدد ساعات العمل الفعلية السنوية

معيار قياس استقرار حالة العمل بالشركة:

مؤشر القياس = عدد العاملين تاركين الخدمة سنويا

إجمالي عدد العاملين

معيار حصة العامل في توزيعات الأرباح السنوية للشركة:

متوسط حصة العامل في الأرباح = قيمة الأرباح السنوية الموزعة على العاملين

عدد العاملين

معيار قياس نفقات الشركة على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها للعملاء:

متوسط ما ينفق على تحسين = نفقات أبحاث تطوير وتحسين جودة المنتج أو الخدمة

( الخدمة أو المنتج أو العميل ) إجمالي تكاليف الإنتاج أو الخدمات المؤداة

معيار قياس دور الشركة في الرد على استفسارات ومشكلات العملاء:

نسبة عدد المشكلات المحابة = عدد المشكلات التي عاجلتها الشركة واستجابت لها

إجمالي عدد المشكلات المقدمة من العملاء والمستهلكين

معايير قياس مساهمة الشركة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية والرياضية، والمشاركة في المجالات التعليمية

والصحية وفي كل ما يحتاجه أفراد المجتمع المحلي بشكل عام.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

معدل تكلفة الإنفاق = تكلفة مساهمة الشركة في الأنشطة الاجتماعية للمجتمع

إجمالي التكاليف الاجتماعية للأنشطة الاجتماعية التي ساهمت فيها الشركة

معيار قياس مساهمة الشركة في توفير فرص عمل جديدة

معدل الشركة في التشغيل = عدد العاملين المعيّنين بالشركة سنويا

إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة

معيار قياس مساهمة الشركة في الحفاظ على البيئة المحيطة: يشمل هذا المؤشر تكلفة ما تقدمه الشركة في إعداد الدراسات والأبحاث العلمية وإقامة الحدائق وتشجير المنطقة وشراء المعدات اللازمة وذلك من أجل منع التلوث ومنع الأضرار بهدف الحفاظ على بيئة محيطة جميلة ونظيفة.

معدل إنفاق الشركة = تكلفة مساهمة الشركة في الحفاظ على البيئة المحيطة

إجمالي ميزانية الأبحاث والتطوير للشركات في المنطقة

معيار قياس مساهمة الشركة في تطوي وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة:

معدل مساهمة الشركة = تكلفة مساهمة الشركة في تكاليف تحسين البنية التحتية

إجمالي تكاليف مساهمة الشركات العاملة في المنطقة

ويعتبر الخبراء والباحثين أن مساهمة المؤسسات في التنمية المستدامة من خلال تطبيق وتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية هو السبيل لتضافر الجهود والشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص من أجل رفاه المجتمعات وتخطي عقبات البيئة المعاصرة وما تحمله من كوارث وأزمات باتت تهدد العالم بأسره. وأشاروا إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو وليد لمتطلبات التنمية المستدامة والشراكة في التنمية الاقتصادية بين الدولة والقطاع الخاص لبناء مستقبل أفضل للأجيال القادمة بهدف إيجاد ودعم برامج اجتماعية واقتصادية وثقافية مستدامة مستقاة من الاحتياجات والأولويات الوطنية، وأن هذا المفهوم يقوم على الاستثمار في الموارد البشرية وخلق

فرص عمل وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة جنباً إلى جنب مع حل المشكلات الاجتماعية والبيئية وتعزيز التنمية المستدامة.

### المطلب الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية

#### أولاً: أخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية

تعد الأخلاق (Ethics) ركناً مهماً وأساسياً من الأركان التي تقوم عليها المجتمعات، فهي في مفهومها ودورها في البناء الاجتماعي تتجاوز دور الموجه والضابط على الصعيد الشخصي إلى الدور الموجه والضابط على الصعيد الاجتماعي العام. وقد بدأت المنظمات البحث عن نظم أكثر سرعة وتأثيراً ليس فقط على العولمة، ولكن في تأثير النمو الاقتصادي على البيئة الاجتماعية والطبيعية التي تعيش فيها، فالمنظمات تعمل أكثر ولساعات أطول وتسعى إلى الاستفادة من التقدم الاقتصادي لتحسين نوعية حياة العمل في المؤسسة، وذلك من خلال إعادة تشكيل الانسجام والتوافق بين العقلانية الاقتصادية والمعايير الأخلاقية في العمل خاصة في عالم العولمة إذ تهتم أخلاقيات الأعمال بالاعتبار الأساسي لمعنى وهدف الوجود الإنساني والمبادئ الأخلاقية التي تعتمد عليه الفعالية الاقتصادية. وكما تبين (Low and Weeks) فإن "الحاجة إلى دعم وترويج السلوك الأخلاقي ليس موضوعاً قابلاً للنقاش". وحتى حين تكون درجة التحسن تدريجية، فإن المنظمات تستطيع تحقيق التوازن في الجهود لتحسين أخلاقيات الأعمال".

ويحمل مفهوم الأخلاقيات في عالم الأعمال معاني ومضامين كثيرة، تدور معظمها حول قواعد السلوك الإنساني، وتعني كلمة الأخلاق (Ethics) التوافق مع معايير أو قيم سلوك أو أدب يختص في الغالب بالمهن، وتعرف أيضاً على أنها معايير للتصرف والسلوك التي نتوقع أن يتبعها الناس وتتعلق الأخلاق الشخصية بأفعال الفرد اليومية. وتعد الاستقامة والقيم الأخلاقية منتجا للمعايير الأخلاقية والسلوكية بالوحدة، وكيف يمكن توصيلها والالتزام بها في الممارسة، وتشمل تصرفات الإدارة لإزالة أو تخفيض الحوافز والإغراءات التي تدفع الأفراد إلى ارتكاب تصرفات غير مستقيمة، غير قانونية أو غير أخلاقية.

جاء في قاموس لنجمان (Longman) بأن الأخلاقيات (Ethics) تعني كما يلي :

1- دراسة طبيعة المبادئ الأدبية والأحكام وأساسها.

2- مجموعة من المبادئ الأدبية والقيم.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

3- مبادئ السلوك أو الأدب التي تحكم الفرد أو الجماعة.

4- استقامة أدب التصرفات والأحكام وأخلاقها.

تعتبر الأخلاق عن مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ، وبالتالي فإن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهتم على السلوك الإداري، والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ، وهي تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيراً في الآخرين، كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير، فالأخلاقيات هي معايير ومقاييس أخلاقية تستخدم لتمييز الصواب من الخطأ، وفي مجال الأعمال تكون الأخلاقيات بمثابة مقاييس ومعايير للقيم والسلوكيات الأخلاقية التي تحكم القرارات التي يتم إتخاذها والإجراءات التي يتم تنفيذها في بيئة العمل. كما أن مفهوم الأخلاقيات يتمحور حول مجموعة من القواعد والمبادئ والأحكام السلوكية والأدبية والقيم والمعايير والمقاييس الأخلاقية التي تحكم تصرفات الفرد أو الجماعة أثناء تأدية الأعمال في بيئة العمل، وتشمل هذه الخصائص الاستقلالية والموضوعية والأمانة والاستقامة والنزاهة والشفافية، والاعتمادية والمسؤولية وجوانب أخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخاطئ.

وبالتالي فإن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة العمل بأخلاقيات الأعمال من قبل منظمات الأعمال، لا ترتبط بمجتمعات محددة بل إنها أصبحت موضوعاً حيويًا مهماً تواجهه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية<sup>1</sup>، فارتبط مفهوم الأخلاقيات بالعديد من المواضيع والمهام المتعلقة بالمنظمة والموارد وطاقت بشرية كالإدارة والعاملين ورجال البيع والقيادة والمديرين فهو يرشد ويعزز السلوك الجيد، وهذا المفهوم أصبح من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد، لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل، ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها. وتركز المؤسسة على الأهداف والقيم والأخلاقيات في تطوير أداء الأفراد العاملين، الذين أصبحوا الآن أفضل مورد من موارد المنظمة ويمثلون رأس مال فكري (معرفي)، يتم التركيز عليهم وبناءهم بناءً روحياً وفكرياً من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات والسلوك في إطار ثقافة

<sup>1</sup> ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 118.

المنظمة ، والذي فيه أصبح توجه المنظمات والمدراء نحو أخلاقيات العمل من خلال السلوك الفردي والسلوك الخاص بالمنظمة ، وهذا يتطلب منها مواكبة التغيير الذي يحصل في البيئة الخارجية .

ويشير (Valentine & Barnett 2007) إلى أن الأخلاق المؤسسية المدركة ترتبط مع الأحكام الأخلاقية والنوايا التوقعية للمستجيبين ، وإنه من أجل تحسين التفكير العقلاني الأخلاقي لموظفي البيع ، لا بد للمؤسسات التركيز على التمسك بالقضايا الأخلاقية التي يواجهها موظفو البيع من خلال عملهم وذلك بشكل يضمن التعامل مع المشاكل التي تعترض الأمور الأخلاقية في المؤسسة .

لقد فرضت بيئة الأعمال الحالية العديد من التحديات دفعت المنظمات إلى الاستثمار في الأنشطة التي تنسجم و تنطلق من المبادئ التي حددها القانون والقيم الأخلاقية ، وتسعى كثير من المنظمات أن تتجنب مقاطعتها من قبل الزبائن ، لذلك فهي شديدة الحرص على تجنب نفسها من مثل هذه المواقف الأمر الذي يدفعها لبذل المزيد في مجال التعامل الأخلاقي . وقد أوضح (Daft) بأن الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزءا من البيئة الثقافية للمنظمة ، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل (سليبي أو إيجابي) على الآخرين، في حين وصف (Wehrich & Koontz) أخلاقيات العمل بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والإعلان والعلاقات العامة .

وأخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده ، ونفس الأمر ينطوي على مفهوم المسؤوليات الأخلاقية والتميزة، فالمسؤوليات الأخلاقية تشمل سلوكا متوقعا يتجاوز الالتزامات القانونية والمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل لحماية رفاهية المكونات الرئيسية ،فإدراك المسؤوليات الأخلاقية والتميزة للأعمال ليس لديها التزامات بيئية وقانونية، فالأعمال ليست مسؤولة فقط عن مالكيها ولكن عن موظفيها وزبائنها والمجتمع بشكل عام ،إضافة إلى مجاميع أخرى ونتيجة لذلك فإن زيادة الأرباح يجب أن تكون الهدف الوحيد للأعمال ويجب أن تسود القناعة بأن الأموال المحولة إلى أفعال اجتماعية في المدى القصير سينتج عنها تحسينات في المجتمع تجعل من السهل بقاء الأعمال والتمتع بأرباح طويلة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الأمدة. يستند مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المشاركة في نشاطات اقتصادية ذات طبيعة مستدامة<sup>1</sup>، تتجاوز المتطلبات القانونية التي تعمل على حماية رفاة الموظفين والمجتمع ككل والبيئة، وبشكل استراتيجي يؤدي خلق منافع مادية ملموسة للمنظمة، وبالتالي القدرة على تمويل المشاريع أو المبادرات ذاتيا وبنفس الوقت الحد من اعتراض المساهمين بشأن تبديد ثرواتهم، وتتضمن المسؤولية الاجتماعية التأكيد على عناصر الاستدامة البيئية والبشرية، فالاستدامة البيئية تتضمن استخدام الأفكار العلمية التي تعمل على الحد من الآثار البيئية الضارة لعمليات المنظمة، والاهتمام بالقضايا الكونية كتناقص الموارد والطاقة غير المتجددة والتعامل من النفايات الناتجة عن عمليات التصنيع والاستهلاك، أما الاستدامة البشرية فتقوم على أساس خلق أجواء عمل صحية وعادلة للموظفين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتضيف المنفعة لذوي العلاقة من عملاء وموردين وأعضاء المجتمع الآخرين. كما أنها العقد بين المنظمة والمجتمع لتلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع وبما يحقق مصلحته وينظر لها على أنها التزام من قبل المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه من خلال قيامها بكثير من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق الكثير من فرص العمل وحل الكثير من المشاكل (المواصلات، الإسكان، الصحة) وغيرها من الخدمات، فالمسؤولية الاجتماعية التزام من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل. تعرف المفوضية الأوروبية المسؤولية الاجتماعية للشركة على أنها "مفهوم تدمج فيه الشركة بين الاهتمامات المجتمعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تعاملها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي. كما تدرك الشركة بشكل متزايد بان السلوك المسؤول اجتماعيا يؤدي إلى النجاح في عالم الأعمال، وربط البعض مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالقرارات الاستراتيجية التي تقوم بها منظمات الأعمال، حيث يرون أن المسؤولية الاجتماعية للشركة هي الشعور بالالتزام من جانب الشركات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي. ويشير تعريف المسؤولية الاجتماعية إلى أنه التزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي ومحاربة الفقر والبطالة والتضخم وتحسين الخدمات الصحية، وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها، وتنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من قيام منظمات الأعمال بتنفيذ واجباتها تجاه المجتمع. أيضا يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال

<sup>1</sup>عجيلة محمد وشينيني عبد الرحيم، فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال- مفاهيم وأسس -، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 15.14 فيفري، ص 8.

التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءا من استراتيجيتها<sup>1</sup>.

### ثانيا: استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

#### 1- القدرة التنافسية

لقد شغل مفهوم القدرة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال (Betlis)، إذ تمثل القدرة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج، والسعر، والكلفة، وبالتالي التركيز على الإنتاج.

وتشير الدراسات (Covin) إلى أن المزايا التنافسية هي خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف. وأن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية منظمة ليس إنتاج أو تقديم المنتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة. وقد تنامي دور الزبائن وأصبح من الصعب فرض المنتجات عليه، لذا فإن إيجاد مزايا تنافسية في المنتجات التي تقدمها المنظمة من شأنه تحقيق رضا الزبائن، وزيادة ولائهم، ومن ثم القدرة على بقاء واستمرار المنظمة في السوق. وعرفت القدرة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط.

فالقدرة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يحقق للمنظمة أكثر من مركز تنافسي، ويعني ذلك بأن القدرة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق.

القدرة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، إذ أن الزبون يشتري منتج المؤسسة التي يدرك بأن منتجها سيحقق له أعلى منفعة أو قيمة مقارنة بمنتجات

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009 ، ص38 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المنافسين كما أن التنافسية تعني عرض الشركة لمنتجاتها بطريقة كفؤة ومستدامة، ويمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين .

ويتفق (Macmillan & Mahan) على أن القدرة التنافسية هي خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمنظمة تفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن.

وتنشأ القدرة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين، وهي تأتي من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق. تهدف القدرة التنافسية عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبائن من أجل اقتنائهم السلعة أو الخدمة. والقدرة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المسخرة من قبل المنافسين. فالقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون، ويتضح أن القدرة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة بها على المنافسين، أي أن القدرة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويمكن القول، أن المزايا التنافسية هي نتاج لسعي المؤسسة واستعمالها لممتلكاتها، وقدرتها على الابتكار والتطوير، وإيجادها للبدائل واكتشافها للجديد، وتستمد القدرة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها في قطاع الأعمال خلال المرحلة القادمة استعداداً لمرحلة لاحقة. وتحقق القدرة التنافسية إذا كان المنتج مختلف عن الآخرين واستخدام إستراتيجية التمايز، والنجاح يكون بتحقيق الأرباح للقدرة على حماية التمايز من التقليد لاستمرارية النجاح، ومن بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال توليد ميزة تنافسية الآتي:

أ. دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات .

ب. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تهدف المؤسسة بلوغها، وللفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها..

### 2- الأبعاد التنافسية للمؤسسة:

تعمل المؤسسة على تحقيق القدرة تنافسية منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق حتى، اعتمادا على جملة أبعاد من بينها:

- **تخفيض الكلفة** : وتعني قدرة المؤسسة على تصميم ، وتصنيع ، وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى ، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية. ويرتكز هذا البعد على أقل قدر من تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين ، والتي تعني تحقيق تخفيض في التكاليف الكلية لأي صناعة، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد هام للمواد الأولية، وبالتالي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج ، أو التخلص من الوسطاء ، والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة.

- **الإبداع والتجديد والابتكار**: و هو إعادة تشكيل أو إعادة مراجعة الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، و هو يرتبط بالتكنولوجيا و يؤثر في المؤسسات، و يمثل الإبداع و الابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات، فلم يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف ، و هو بالتالي تراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

### المطلب الثالث: تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة الاقتصادية

#### أولا: اجراءات تطبيق المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية

يمكن تعريف مواصفة الايزو 26000 بأنها: " مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المنظمات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الاستخدام، فإن المسؤولية تقع على المؤسسات في تحديد ما يهمها منها وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها. وقد ترغب بعض المؤسسات الحكومية في استخدام هذه المواصفة إلا أنها لا تستهدف أو تغير من واجبات الحكومات. وهي مواصفة اختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق غير



الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للشركات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها".

وتتضمن المواصفة العناصر الآتية:

1. المقدمة: تعرض معلومات عن محتوى المواصفة القياسية الإرشادية والأسباب التي تدعو لإعدادها؛
2. البند الأول: المجال: يقوم هذا الجزء بتعريف موضوع المواصفة القياسية الإرشادية ومدى تغطيتها وحدود قابليتها للتطبيق؛
3. البند الثاني: المراجع القياسية: يحتوى هذا الجزء على قائمة بالوثائق -إن وجدت - التي يجب قراءتها بما يرتبط بالمواصفة القياسية الإرشادية؛
4. البند الثالث: المصطلحات والتعاريف: يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفا، وسوف يتم تقديم هذه التعاريف في هذا الجزء؛
5. البند الرابع: سياق المسؤولية الاجتماعية الذي تعمل فيه كل المنشآت: يناقش هذا الجزء السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية. ويتناول أيضا المواضيع التي تبرز من خلال طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يتناول المواضيع ذات الصلة التي تم الأطراف المعنية؛
6. البند الخامس: مبادئ المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالمنشآت: يحدد هذا الجزء مجموعة من مبادئ المسؤولية الاجتماعية المستمدة من مصادر متنوعة، ويقدم التوجيه فيما يخص هذه المبادئ، و يتم تناول المواضيع ذات الصلة التي تم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛
7. البند السادس: التوجيه بشأن الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء التوجيه بشكل منفصل بشأن مجموعة من المواضيع والقضايا الجوهرية وربطها بالمنشآت. و يتم تناول القضايا ذات الصلة التي تم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛
8. البند السابع: توجيه المنشآت بشأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء توجيهها عمليا بشأن تطبيق وإدماج المسؤولية الاجتماعية في المنشأة، بما يشمل على سبيل المثال السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات وتقييم الأداء وإعداد التقارير والتواصل، و يتم تناول الموضوعات ذات الصلة التي تم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

9. ملاحق إرشادية: تحتوي المواصفة القياسية الإرشادية على ملاحق عند الحاجة إليها، الملحق (A) الخاص بقائمة لمبادرات تطوعية وأدوات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تعالج جانب واحد أو أكثر من المواضيع الأساسية أو دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء مؤسسة، والملحق (B) يقدم اختصارات المصطلحات المستعملة في الايزو 26000.
10. بيان بالمراجع المتصلة بالموضوع.

والمنظمة الدولية للتقييس عند إعدادها للمواصفة فإنها ترجو منها تصور واقع وأداء المؤسسات عند أخذها بمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يمكن أن يؤثر على ميزتها التنافسية، سمعتها، والقدرة على جذب وإبقاء مواردها البشرية العاملة بها، زبائنها وعملائها، الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال والتزامهم وإنتاجيتهم، التأثير على نظرة المالكين والمستثمرين فيها وكذلك الجهات الراعية لنشاطاتها والمجتمع المالي، علاقة المؤسسة بالشركات الأخرى، الحكومات، الإعلام والصحافة، مورديها وعملائها والمجتمع الذي تعمل فيه. وهي موجهة في الأساس لمساعدة منظمات الأعمال على تبني مفاهيم التنمية المستدامة، وتشجيعهم على تجاوز الواجبات القانونية التي تتعرض لها كل المنظمات.

وترتكز المواصفة على عدد من المبادئ تضم الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوجيهات المعترف بها دولياً، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتمامهم، المساءلة، الشفافية، التنمية المستدامة، السلوك الأخلاقي، المنهج الحذر واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع.

والجدول التالي يوضح المواضيع وقضايا المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها المواصفة:

### الجدول رقم (01): مواضيع المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها مواصفة الايزو 26000

المواضيع الأساسية	القضايا (تناولها في البند الفرعي)
حوكمة الشركات	(6.2)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- العناية الواجبة(6.3.3)؛</li> <li>- حقوق الإنسان وحالات الخطر(6.3.4)؛</li> <li>- تجنب التواطؤ (6.3.5) ؛</li> <li>- حل المظالم (6.3.6)؛</li> <li>- التمييز والفئات الضعيفة (6.3.7)؛</li> <li>- الحقوق المدنية والسياسية(6.3.8)؛</li> <li>- الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية(6.3.9)؛</li> <li>- المبادئ والحقوق الأساسية في العمل(6.3.10)؛</li> </ul>	<p>حقوق الإنسان (6.3)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوظيف و علاقات العمل(6.4.3)؛</li> <li>- شروط العمل والحماية الاجتماعية(6.4.4)؛</li> <li>- الحوار الاجتماعي (6.4.5)؛</li> <li>- الصحة والسلامة في العمل (6.4.6)؛</li> <li>- التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل(6.4.7)؛</li> </ul>	<p>ممارسات العمل (6.4)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع التلوث (6.5.3)؛</li> <li>- الاستخدام المستدام للموارد (6.5.4)؛</li> <li>- التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف (6.5.5)؛</li> <li>- حماية البيئة والتنوع البيولوجي واستعادة المواطن الطبيعية (6.5.6)</li> </ul>	<p>المحيط (6.5)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكافحة الفساد (6.6.3)؛</li> <li>- المشاركة السياسية المسؤولة (6.6.4)؛</li> <li>- المنافسة العادلة (6.6.5)؛</li> <li>- تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة (6.6.6)؛</li> <li>- احترام حقوق الملكية (6.6.7)</li> </ul>	<p>الممارسات التشغيلية العادلة (6.6)</p>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

<ul style="list-style-type: none"><li>- التسويق والإعلام غير المنحاز والعاقل الممارسات التعاقدية (6.7.3)؛</li><li>- حماية صحة المستهلكين وسلامتهم (6.7.4)؛</li><li>- الاستهلاك المستدام (6.7.5)؛</li><li>- قرارات خدمة المستهلك، والشكاوي ونزاعات (6.7.6)؛</li><li>- أدوات حماية بيانات المستهلك وخصوصياته (6.7.7)؛</li><li>- الوصول للخدمات الأساسية (6.7.8)؛</li><li>- التثقيف والتوعية (6.7.9)؛</li></ul>	قضايا المستهلك (6.7)
<ul style="list-style-type: none"><li>- إشراك المجتمع المحلي (6.8.3)؛</li><li>- التعليم والثقافة (6.8.4)؛</li><li>- خلق فرص العمل وتنمية المهارات (6.8.5)؛</li><li>- تطوير التكنولوجيا والوصول إليها (6.8.6)</li><li>- والوصول للثروة وخلق الدخل (6.8.7)؛</li><li>- الصحة (6.8.8)؛</li><li>- الاستثمار الاجتماعي (6.8.9)؛</li></ul>	إشراك المجتمع المحلي والتنمية (6.8)

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على [www.iso.org](http://www.iso.org) site:

ومما تقدم يتبين أن المواصفة جاءت على درجة من التفصيل والوضوح لتسهيل فهم مضمونها وتيسير العمل بها.

### ثانيا: دور العامل البشري المسير في تحسين الأداء الاقتصادي

إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص 33.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

2- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة<sup>1</sup>. المحافظة على سببين:

1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

1- ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة.

2- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.

<sup>1</sup> - راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية (2003/2002)، ص 28.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- 3- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
- 4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- 5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- 7- تقديم العجز للعمل وتدريبه.
- 8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي<sup>1</sup>.
- 9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- 10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- 11- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- 12- العمل كوسيط بين المنظمة ونقابتها.
- 13- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
- 14- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- 15- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

كشفت مختلف الدراسات والبحوث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من القضايا الأكثر أهمية وتحدياً للمؤسسات خاصة الاقتصادية منها، حيث أصبح تقييم المؤسسة الاقتصادية غير مبني فقط على الأرباح فحسب ولم تعد في بناء سمعتها تعتمد على المراكز المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق

<sup>1</sup> - د عابد محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 21-23.

ديناميكية عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم، ومن أبرز هذه المفاهيم نجد مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. وتأسيساً على ذلك فإن مفتاح ونجاح ونمو المؤسسات الاقتصادية يمكن ربطه بمدى أهمية وإدراك المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدد من القيم ومعايير الإنسانية السامية، كالتكافل والإحساس بالوطنية اتجاه كل ما له علاقة بالمؤسسة سواء كان موظفاً أو عاملاً مساهم، مالك، فرد من المجتمع، زبون... ولهذا فإنه متى ما زادت المؤسسة الاقتصادية في فهم وإعطاء أهمية وقيمة لتلك العملية الضميرية زادت عملية تطور وازدهار ورقي المؤسسة في الوطن مما يزيد من ربحيتها وسمعتها. إذن بناءً على هذا سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على المفهوم السائد للمسؤولية الاجتماعية مع اقتصار ذلك على المؤسسة الاقتصادية باعتبارها العامل الأساسي في ربط أفراد المجتمع مع الحكومة والبيئة.

### المطلب الأول: عرض الدراسات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية

- دراسة (De Ven, 2008) التي هدفت إلى تطوير إطار عمل أخلاقي لتسويق المسؤولية الاجتماعية للشركة، أن الشركات التي تتمتع علامتها بسمعة قوية لدى الزبون يجب عليها أن تستخدم مبادراتها للمسؤولية الاجتماعية لتحقيق أهدافها التسويقية وغيرها من الأهداف المباشرة. وإنه لتحقيق أهداف تسويقية معينة على الشركة أن تدعم غاية أو عمل يكون له ارتباط مباشر مع جوهر قيمها ومزاياها التنافسية، وأنه على الشركة أن لا تحاول أن تخفي بأنها تستفيد من مبادراتها في المسؤولية الاجتماعية.
- دراسة كل من حسين، والجميل، (2009)، بهدف التعرف على العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وبين أخلاقيات العمل، وتوصلت الدراسة إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعد من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المنظمات المعاصرة، والتي كانت تعبر في الماضي خلال فترة الستينات عن تعظيم الربح أما في الوقت الحاضر أصبح المفهوم يقترن مع الجانب الاجتماعي للمنظمة. وبينت أن هنالك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين إذ يجب على المنظمات الانتباه إليها والأخذ بها لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمنظمة التي يعملون فيها.
- دراسة (Valentine, 2012) المحتوى التدريبي لأخلاقيات الأعمال ورضا موظفي المبيعات عن زملاء العمل والمشرفين، لأن الدعم المنظمي لأخلاقيات الأعمال ذا قيمة عالية في البيع الشخصي

والذي يتعزز بالقيم الأخلاقية السائدة في المنظمة، والذي يؤدي إلى رضا المشرفين والعاملين، كونهم يلعبون دورا مهما في الممارسة الأخلاقية.

تعتبر الأخلاق عن مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ، وبالتالي فإن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري، والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ، وهي تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار.

### أولا: المقالات البحثية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية من منظور التشريعات

- مقال منشور: أ.ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية - دراسة وحدة الأنايب-، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

تضمن المقال دراسة تركز على أن هناك مسؤولية واحدة هي استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أقصى الأرباح وأن المعيار الوحيد الواجب الاهتمام به هو الكفاءة، أما المسؤولية الاجتماعية فإنها ليست من مسؤولياتها، وأن مجالاتها تكمن في المؤسسات الاجتماعية والخيرية.

ولكن هذه النظرة التقليدية التي شكلت ما يسمى بالنموذج الاقتصادي واجهت انتقادات شديدة وواسعة، أدت إلى ظهور نظرة جديدة ومدخل جديد يتطور تبعا للأهداف المتعددة للمؤسسات، فمصالح الأطراف المتعددة مقابل مصالح أصحاب الأسهم، الأهداف طويلة الأمد كالسمعة والحصة السوقية مقابل الأهداف قصيرة الأمد كتحقيق الأرباح وانتهاز الفرص، والمسؤولية الاقتصادية - الاجتماعية مقابل المسؤولية الاقتصادية. وعلى هذا الأساس من التطور من النموذج الاقتصادي التقليدي إلى النموذج الاقتصادي الاجتماعي، أصبح على المؤسسات أن تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتماما متزايدا سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية، أو الحد من الآثار المترتبة عن أعمالها، أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية. وتم التوصل الى مجموعة النتائج التالية:

هناك تعاريف عديدة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ومع ذلك يمكن تعريفها بأنها " ما تقوم به المؤسسات وتقدمه للمجتمع طبقا لتوقعاته مع ضمان مراعاة حقوق الانسان وقيم المجتمع وأخلاقياته والالتزام بالقوانين ومكافحة الفساد والشفافية والإفصاح."



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اهتمام معظم المؤسسات المعاصرة وقامت العديد من الوكالات الدولية بدورها في نشر هذا المفهوم. هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، فمن واجب المؤسسات أخذها بعين الاعتبار لأنها تحقق أهداف العمال وتزيد ولائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون بها، وفي نفس الوقت فهي تحقق أهداف المؤسسة في ظل المنافسة وتحديات البيئة. تبين تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم يمنع المؤسسات الجزائرية من تحديد مساراتها اتجاه مختلف الأطراف المستفيدة وخاصة مواردها البشرية. الاهتمام الواسع الذي توليه المؤسسات الجزائرية الخاصة للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها.

### ثانيا: الإصدارات الأكاديمية والأطروحات

#### أطروحة الدكتوراه:

د. مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية و حماية المستهلك في الجزائر - دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة-، تخصص :إدارة الأفراد و حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2014/2013. إن تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال مواصفة آيزو 26000 من شأنه أن يحسن من الأداء الاجتماعي البيئي في مؤسساتنا الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عمومية، ويجعل منها محركا قويا من محركات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، لذلك فان هذه المواصفة لا تقل أهمية عن باقي المواصفات الأخرى التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليها مثل آيزو 9000 و 14000.

- توسع مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث لم يعد الأمر يتعلق بالأنشطة التطوعية التقديرية أو التبرعات وتمويل بعض البرامج كالمساهمة في بناء المستشفيات و المدارس، وتقديم الإعانات للفقراء و المحتاجين، بل يتجاوز المفهوم حدود العمل الخيري ويتعداه إلى معان أكثر عمقا لذلك فتتسع مسؤولية المؤسسة لتشمل ثلاث فئات رئيسية هي : العاملين والموظفين بالمؤسسة، العملاء و المستهلكين.

فضلا عن حماية البيئة، و الأثر الايجابي المتوقع للتعامل مع تلك الفئات الثلاث ينصب في النهاية لصالح هذه المؤسسة، و بذلك أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجا كفكرة نظرية و أقوى حضورا على أرض الواقع.

-حاليا مسؤولية المؤسسات أكبر من زيادة الأرباح و توليد المال لأن الدور الاجتماعي لهذه المؤسسات في تزايد مستمر، و ذلك في ظل تنامي الوعي لدى كل من الفاعلين في المجتمع، فيتوجب عليها خلق القيم أولا ثم

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

توزيعها بطريقة ترضي توقعات كل المساهمين في خلق تلك القيم، فلا مفر إلا من أن تأخذ المؤسسات هذه الظاهرة بعين الاعتبار و أن تجد لها مكانة في المجتمع قبل أن تجدها في مجال الأعمال.

— يتضح لنا أن أساس المسؤولية الاجتماعية هو التزام لم تفرضه القوانين و التشريعات الحكومية، بل يفرضه المجتمع الذي تعيش و تنمو المؤسسة به، فهي بذلك تتعدى الاستجابة للقوانين و اللوائح الرسمية.

— يكمن سر نجاح معايير الأيزو وانتشار تطبيقها في المؤسسات في الثقة التي تضعها في نفوس الزبائن، كونها تضمن توفر شروط الجودة العالمية في السلع و الخدمات إلا أنه في الحقيقة ذلك لا يعني أن هذه المنتجات تلي رغبة الزبون واحتياجاته، لأن رغبات و أذواق الزبائن تختلف من زبون لآخر، بينما المعايير هي نفسها المطبقة في جميع المؤسسات.

### المطلب الثالث: اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

وفي هذه المرحلة نتطرق إلى مختلف الاتجاهات التي يتم من خلالها نشر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، إلى جانب التعرف على أهم الفوائد التي ساهمت في معرفة أفراد المجتمع على أهدافها ورسائلها التنموية، وكذا مساهمتها في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الضرورية.

#### أولاً: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي :

- **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.
- **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشاط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية. ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة .

- حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي<sup>1</sup>: على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها من المبادرات.

### ثانياً: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

إن قيام المؤسسات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الإيجابي. وفي هذا السياق فقد ازداد خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات الاجتماعية وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات. ازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن ومع تعاضم تأثير الإعلام والمستهلكين يمكن تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعنى أن المؤسسات ذات الإسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعياً تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها. وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضى بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق، الأمان وتوفير

<sup>1</sup> بن مسعود نصر الدين و كروش محمد ، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات

الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار ، 14، 15، فيفري 2012 ، ص5.6.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية

---

السلعة أو الخدمة دون إنقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الإحتياجات المختلفة للزبائن، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الإعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء<sup>1</sup>، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملائمتها وعدالتها للعاملين وعدم إستغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينياً، و التزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم إقتران ممارساتها بالفساد.

---

<sup>1</sup>محمد فلاق و قدور بنافلة، المسؤولية الإجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس، نجمة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص 10.

### خلاصة الفصل الأول

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى بالاهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والإرتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي مؤسسة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعتها من خلال زيادة الإهتمام بعرض الدور الإجتماعي وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالأدبيات النظرية للمسؤولية الإجتماعية نستنتج أن:

- تعرف المسؤولية الإجتماعية على أنها إلتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الإنساني.
- للمسؤولية الإجتماعية أهمية بالنسبة للدولة، المؤسسة والمجتمع.

## الفصل الثاني

### تمهيد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على أهمية المسؤولية الاجتماعية وتقييم دورها في تحسين أداء المؤسسة، وجب علينا القيام بدراسة ميدانية لأحد المؤسسات الاقتصادية، ولقد وقع الاختيار على مؤسسة الإسمنت تبسة لتطبيق منهج وأهداف الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد البحث. وتعد شركة الإسمنت تبسة من أبرز المؤسسات في الساحة المحلية والوطنية، وهذا لما تتميز به من تقنيات وتكنولوجيا عالية، بالإضافة إلى النتائج الإيجابية التي حققتها منذ تأسيسها إلى يومنا هذا.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب تجاهها، لذا سيتم في هذا المبحث تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، طريقة البحث وأدوات التحليل.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة من البحث.

**1- مجتمع الدراسة:** لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع. لاسيما عند تطبيق النموذج المعياري IMRAD، يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في عمال مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض (تبسة).

**2- عينة الدراسة:** هي إختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة. تتمثل في عينة مستهدفة حيث وزعت الاستثمارات على جميع الموظفين العاملين في إدارة مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض (تبسة).

**3- تقديم المؤسسة:** أنظر ملحق الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض (تبسة).

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

وقد تم توزيع 50 استمارة على 50 عامل واسترجعنا كافة الإستمارات: 42 إستمارة تمت الإجابة على كامل العبارات وتم إلغاء 8 لتناقص الإجابات فيها وعدم الإجابة على كامل العبارات، وبهذا سنعتمد على 42 إستمارة كنموذج للدراسة.

### أولاً: طريقة جمع البيانات

تعتبر مصادر المعلومات وإمكانات المادية للباحث والوقت المتوفر للبحث من العوامل الأساسية التي تؤثر على المفاضلة بين أساليب جمع المعلومات المختلفة.

- استمارة الاستبيان: هي المصدر الأساسي الذي استخدم لجمع المعلومات في هذا البحث. إن استمارة الاستبيان هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من العبارات تسمح للباحث الحصول على إجابات فيها ما يكفي من معلومات تساعد على التوصل إلى النتائج.

### ثانياً: تحضير إستبيان

بعد الانتهاء من الفصل النظري تم التطرق إلى إنشاء الاستمارة وذلك بوضع عبارات ثلاثم البحث، ثم عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى 3 محاور، وهي كالتالي:

- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، هذه المعلومات نحتاجها في تفسير بعض النتائج فيما بعد.
- المحور الثاني: حيث تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وتتكون من 18 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
- المحور الثالث: حيث تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، تتكون من 16 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وتم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

الدرجة 1 تمثل غير موافق جدا



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

الدرجة 2 تمثل	غير موافق
الدرجة 3 تمثل	محايد
الدرجة 4 تمثل	موافق
الدرجة 5 تمثل	موافق جدا

### المطلب الثاني: أدوات التحليل

بعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، والتي سيتم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها في التحليل، تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج البحث الميداني وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

- معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية والأداء المؤسسية).

قبل إجراء الإحصاءات يجب أولاً اختبار ثبات الاستمارة من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات ألفا كروم باخ (ALPHA DE CROMBACH) وتقوم على أنه إذا كانت قيمتها أقل من 6.0 فإنه يتم الحكم على الاستمارة بعدم الثبات وإذا كانت أكبر من 6.0 يحكم عليها بالثبات.

أولاً: صدق وثبات الاستمارة

### الجدول رقم 1: صدق وثبات الاستمارة

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور وتقسيماتها
			المتغير الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
0.820	0.673	4	البعد الاقتصادي
0.785	0.617	5	البعد القانوني
0.866	0.750	4	البعد الأخلاقي

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

0.885	0.783	5	البعد الانساني
0.946	0.894	18	جميع عبارات أبعاد المسؤولية الاجتماعية
			المتغير الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0.872	0.761	4	البعد المالي
0.784	0.615	4	بعد العميل
0.786	0.618	4	بعد العمليات الداخلية
0.917	0.841	4	بعد التعلم والنمو
0.947	0.897	16	جميع عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0.969	0.939	34	جميع عبارات الاستمارة

المصدر: من اعداد الطلبة، بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن كل نتائج معامل ألفا كروم باخ أكبر من 60% مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة حيث تراوحت بين 0.615 ، 0.841 وكانت نسبة أبعاد المسؤولية الاجتماعية 0.894 وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن 0.897 وبلغ معامل الكلي للاستمارة: هو 0.939، كما أن معامل الصدق لكل العبارات يفوق 0.7 مما يزيد من تأكيد صلاحية أداة القياس.

### ثانيا: الجداول التركيبية

وصف خصائص عينة البحث، ومن خلال تحليل المحور الأول الذي يضم البيانات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، درجة العلمية، سنوات الخبرة)

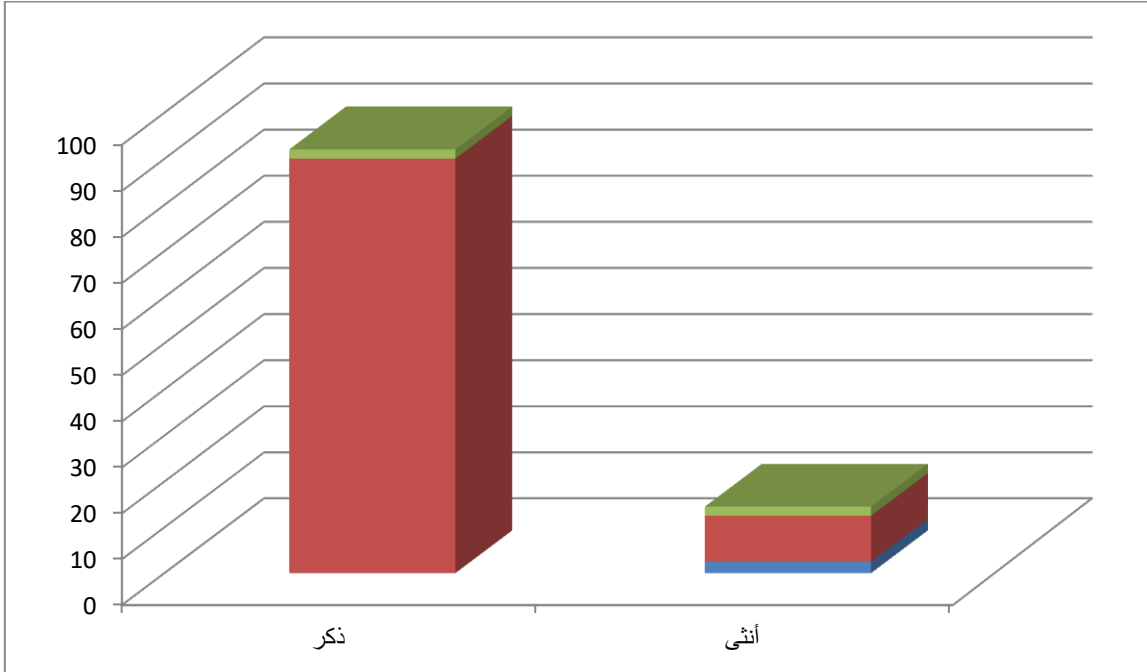
1- الجنس: يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	36	85.7
أنثى	6	14.3
Total valide	42	100.0

المصدر: الطلبة استنادا لـ SPSS

الشكل رقم 1: شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة استنادا لنتائج الجدول رقم 2

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث أن الذكور يمثلون نسبة 85.7 % ، الاناث بنسبة 14.3% وهي نسبة أقل مقارنة بنسبة الذكور وهذا يدل على أن أغلب عمال المؤسسة هم ذكور، كما أن الطابع التقني للمؤسسة ساهم في تفاوت هذه النسب.

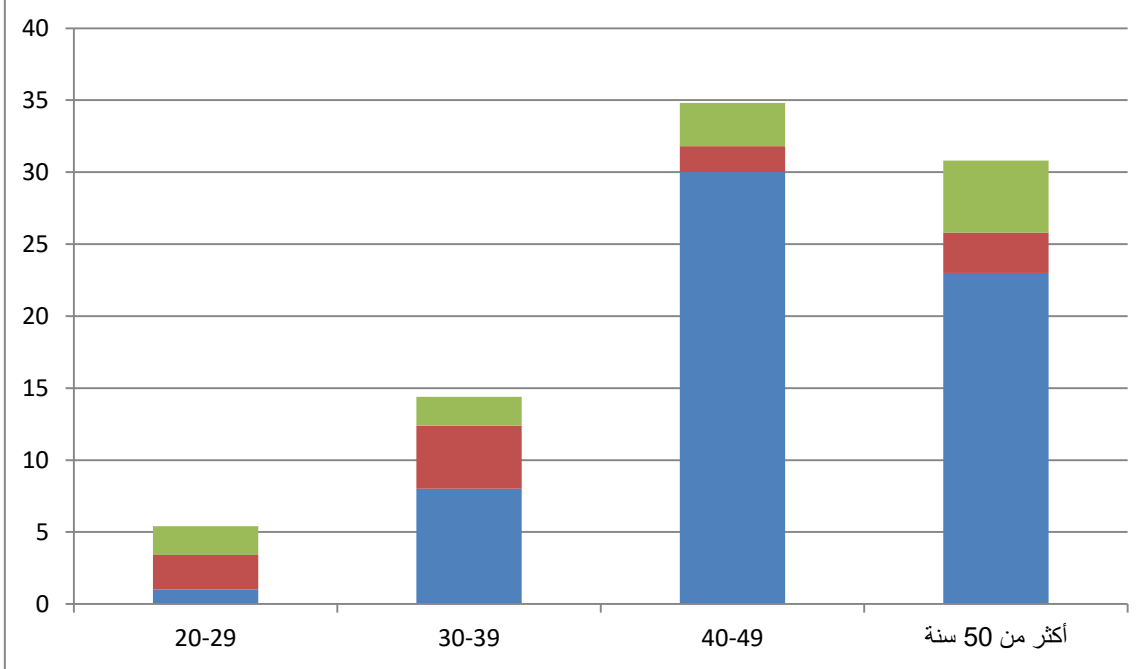
## 2- الفئة العمرية:

الجدول رقم 3: توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
29-20	5	11.9
39-30	9	21.4
49-40	15	35.7
أكثر من 50 سنة	13	31.0
المجموع	42	100.0

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا لـ SPSS

الشكل رقم 2: شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطلبة استنادا لنتائج الجدول رقم 3

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة وذلك بنسبة 35.7 %، وقدرت نسبة أفراد العينة الأكثر من 50 سنة بـ 31% ويمكن اعتبارهم الفئة التي تتميز بالعقلانية، ولهذا يمكن التوقع أن هذا النوع من الأفراد ستكون له إيجابيات على الدراسة الميدانية، إلى جانب هذه الفئة نجد نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 قد قدرت بـ 21.4%، ونسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 20 و 29 قدرت بـ 11.9% حيث يمكن اعتبار هذه الفئة من الشباب يتمتعون بإمكانيات كبيرة ونشاط كما لهم طموح وأفكار.

3- الدرجة العلمية:

الجدول رقم 4: توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية

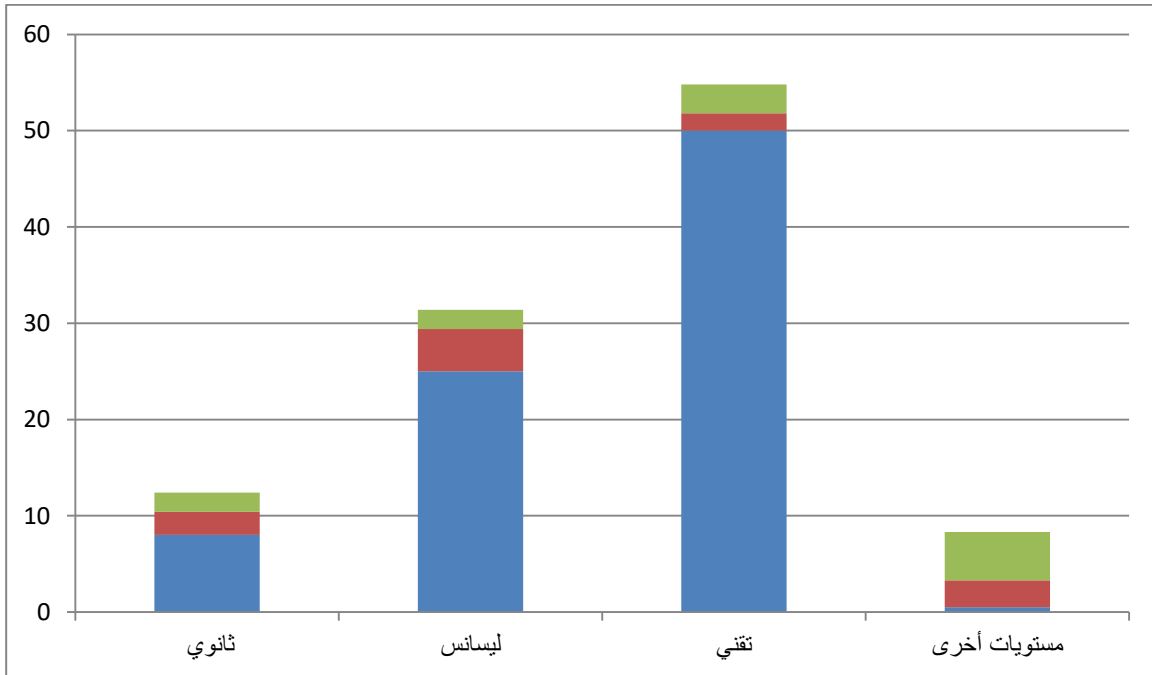
الدرجة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	5	11.9

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

ليسانس	12	28.6
تقني	22	52.4
مستويات أخرى	3	7.1
المجموع	42	100.0

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا لـ Spss

الشكل رقم 2: شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من اعداد الطلبة استنادا لنتائج الجدول رقم 4

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن معظم أفراد العينة لديهم درجة علمية برتبة تقني حيث قدرت نسبتهم بـ 52.4% ، في حين أفراد العينة الحاملين لشهادة الليسانس قدرت نسبتهم بـ 28.6% أما من لديهم مستوى تعليمي ثانوي فقدرت نسبتهم بـ 11.9% أما من لديهم مستويات أخرى فقدرت نسبتهم بـ 7.1% وعليه يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جيد وهذا لطبيعة النشاط الذي تعتمد عليه المؤسسة، حيث معظم أنشطتها تقنية بالدرجة الأولى.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

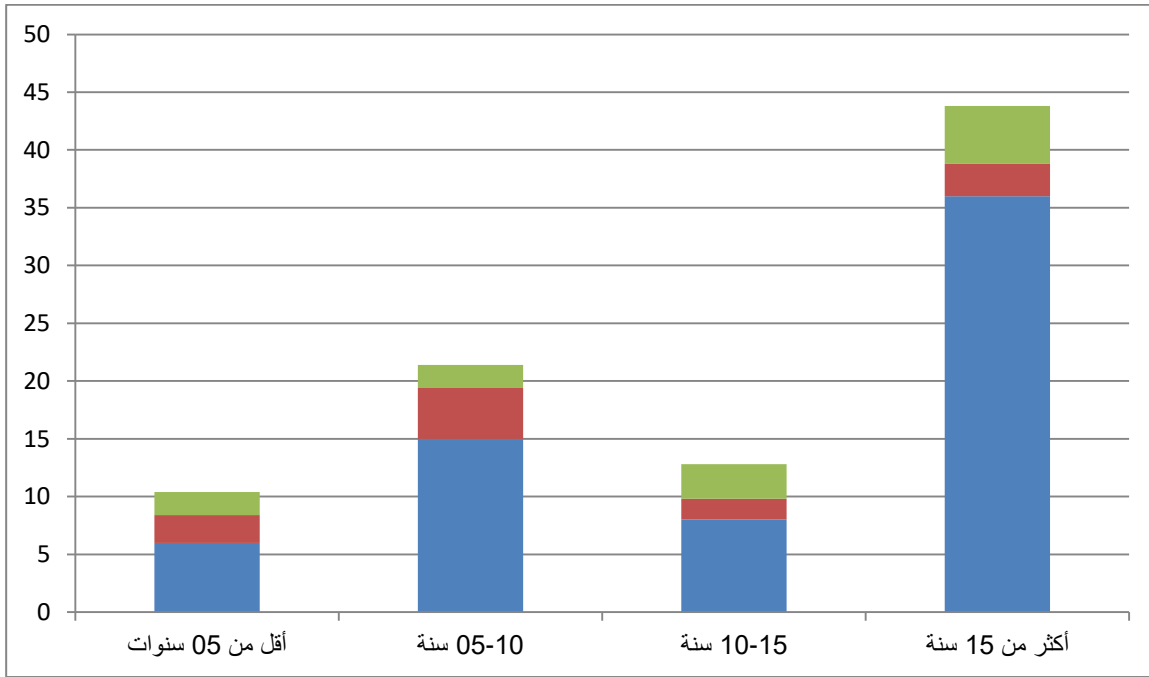
### 4- سنوات الخبرة:

الجدول رقم 5: توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	16.7
10-05 سنوات	11	26.2
15-10 سنة	7	16.7
أكثر من 15 سنة	17	40.5
المجموع	42	100.0

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا لـ Spss

الشكل رقم 3: شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطلبة استنادا لنتائج الجدول رقم 5

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة التي لديهم خبرة أكثر من 15 سنة قدرت نسبتهم ب(40.5 % ) ، أي أن هؤلاء الأفراد لديهم خبرة كبيرة و بالتالي هم الأكثر دراية بشؤون المؤسسة في الحصول على المعلومات الأكثر دقة، والتي يمكن ان تساهم في تحسين أداء المؤسسة بالنظر إلى الخبرة الكبيرة التي

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

تفيد الكثير. ومن جهة ثانية إجاباتهم تكون أكثر موضوعية وتخدم نتائج البحث أما نسبة 26.2 % فتمثل أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات أما نسبة (16.7 %) فقد مست كل من أفراد العينة التي لديهم خبرة أقل من 5 سنوات والتي لديهم خبرة تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبيان قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور وكانت النتائج كالتالي:

#### 1- ما يتعلق بعبارات البعد الاقتصادي:

الجدول رقم 06: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد الاقتصادية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
1-المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور	4.19	1.234	موافق	2
2-تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة	4.07	1.135	موافق	4
3-الصدق في جميع التعاملات الاقتصادية بيعا وشراء بأساليب واضحة وغير ملتوية	4.26	1.191	موافق	1
4-العمل على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافية	4.12	1.017	موافق	3
المتوسط المرجح للبعد الاقتصادي	3.79	1.018		-

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.79 وانحراف معياري ما بين [1.234 - 1.017] حيث حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن "

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية واضحة وغير ملتوية "بمتوسط حسابي قدره ( 4.26 ) والفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن "تسعى المنظمة على زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة" بمتوسط حسابي ( 4.07 ) والذي يقع ضمن مجال الموافقة كما هو موضح في الجدول السابق، مما يعني أن المؤسسة لا تهتم لنوعية المنتجات الأجنبية، نظرا لما تمثله منتجات المؤسسة من سمعة لدى المستهلك الوطني.

### 2- فيما يتعلق بعبارات البعد القانوني

الجدول رقم 07: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعد القانوني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
1-الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال	3.48	1.627	موافق	5
2-تحتزم مؤسستكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل	4.19	1.383	موافق	2
3-تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من خدمات اجتماعية كوسائل النقل من إلى موقع العمل وتقديم تسهيلات للحصول على السكن	4.10	1.358	موافق	3
4-تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الإعراف بعمل النقابات العمالية	3.57	1.346	موافق	4
5-تعمل مؤسستكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة والعجز	4.36	1.265	موافق	1
المتوسط المرجح للبعد القانوني	3.55	1.078		-

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.55 وانحراف معياري ما بين [ 1.265 - 1.627 ] حيث حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

"تعمل مؤسستك على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الاعانات عند الوفاة والعجز" بمتوسط حسابي قدره 4.36 والفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من خدمات إجتماعية". بمتوسط حسابي 4.10 وهي أيضا بنسبة جيد تنتمي إلى مجال الموافقة، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لتوفير خدمات إجتماعية لعمالها.

### 3- فيما يتعلق بعبارات البعد الأخلاقي

الجدول رقم 08: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعد الأخلاقي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
1- تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع	4.02	1.370	موافق	2
2- تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الاداري بشتى أنواعه	3.79	1.507	موافق	3
3- تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الانسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمعات	4.14	1.336	موافق	1
4- تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها	3.52	1.581	موافق	4
المتوسط المرجح للبعد الأخلاقي	3.51	1.221		-

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.51 وهو متوسط حسابي جيد، وبانحراف معياري ما بين [ 1.581 - 1.336 ] حيث حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام العادات وتقاليد المجتمعات" بمتوسط حسابي قدره 4.14 وهذا يدل على درجة موافقة عالية لعينة الدراسة حول هذه العبارة كما تؤكد على أن مراعاة حقوق الانسان دور فعال في تحسين أداءها، والفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

أن " تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع " بمتوسط حسابي 4.02 وهذا يشير إلى أنها أخذت أقل نسبة من بقية العبارات المتعلقة بهذا البعد ودورها في تحسين صورة المؤسسة.

### 4- فيما يتعلق بعبارات البعد الإنساني

الجدول رقم 09: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعد الإنساني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
1-تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للجميع من مدارس ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها	4.24	1.226	موافق	2
2-تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية المعوقين)	3.83	1.430	موافق	3
3-توافق المؤسسة على المشاركة في تسيير برامج لحماية البيئة والمجتمع من طرف الجمعيات والهيئات المحلية	3.79	1.353	موافق	4
4-تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل للنساء إيماناً منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين وتحسين مستوى معيشتهم	3.76	1.462	موافق	5
5-تقديم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة	4.62	0.795	موافق	1
المتوسط المرجح للبعد الإنساني	3.71	1.047		-

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.71، وبانحراف معياري ما بين [ 1.462 - 0.795 ] حيث حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

" تقديم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة " بمتوسط حسابي قدره 4.62، والفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل للنساء إيماناً منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين وتحسين مستوى معيشتهم " بمتوسط حسابي 3.76 ومنه فإن أفراد العينة يميلون لقبول لهذه العبارة.

### 5- فيما يتعلق بعبارة البعد المالي

الجدول رقم 10: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعد المالي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
1-تهتم المؤسسة بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها	4.07	1.295	موافق	1
2-تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف إجتماعية جنباً إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية	3.81	1.234	موافق	4
3-يتم إستغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة	4.07	1.295	موافق	2
4-تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد	4.00	1.448	موافق	3
المتوسط المرجح للبعد المالي	3.90	1.056	-	-

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.90، وبانحراف معياري ما بين [ 1.448 - 1.234 ] حيث حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تهتم المؤسسة بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها " بمتوسط حسابي قدره 4.07، والفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

إجتماعية جنبا إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية " بمتوسط حسابي 3.81 ويعتبر متوسط جيد لوقوعه في مجال الموافقة.

### 6- فيما يتعلق بعبارات بعد العميل

الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة بعد العميل

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه اجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.917	4.48	1-تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجمعي والرياضي واستقبال الباحثين وطلبة الجامعة والمعاهد التكوينية..إلخ
2	موافق	1.239	4.31	2-تعمل المؤسسة على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية
3	موافق	1.270	4.26	3-تقوم المؤسسة بتحسين آدائها بضرورة إرضاء عملائها
4	موافق	1.539	3.86	4-اهتمام المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة
-		1.056	4.05	المتوسط المرجح لبعء العميل

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 4.05، وبانحراف معياري ما بين [ 1.539 - 0.917 ] حيث حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجمعي والرياضي واستقبال الباحثين وطلبة الجامعة والمعاهد التكوينية..إلخ " بمتوسط حسابي قدره 4.48، والفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " اهتمام المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة " بمتوسط حسابي 3.86 ويعتبر متوسط جيد.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

### 7- فيما يتعلق بعبارات بعد العمليات الداخلية

الجدول رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة بعد العمليات الداخلية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
1-تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل	4.12	1.329	موافق	4
2-اعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والامان في العمل	4.50	0.969	موافق	2
3-التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة علة الموظفين واقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم	4.43	0.914	موافق	3
4-اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار	4.52	0.969	موافق	1
المتوسط المرجح لبعء العمليات الداخلية	4.23	0.735		-

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 4.23، وبانحراف معياري ما بين [ 0.969 - 1.329 ] حيث حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار". بمتوسط حسابي قدره 4.52، والفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل ". بمتوسط حسابي 4.12 ويعتبر متوسط جيد ومقبول.

### 8- فيما يتعلق بعبارات بعد التعلم والنمو

الجدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة بعد التعلم والنمو

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
1- العمل على اعتماد إستراتيجية معينة في إدارة المؤسسة لمشاركة أطرافها في ربحية المؤسسة	3.88	1.347	موافق	4
2- تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلوماتية	4.21	0.951	موافق	1
3- تعمل المنظمة على دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين	4.07	1.257	موافق	3
4- تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين	4.21	0.951	موافق	2
المتوسط المرجح لبعث التعلم والنمو	4.10	0.939		-

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 4.10، وبانحراف معياري ما بين [ 1.347 - 0.951 ] حيث حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلوماتية ". بمتوسط حسابي قدره 4.21، والفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " العمل على اعتماد إستراتيجية معينة في إدارة المؤسسة لمشاركة أطرافها في ربحية المؤسسة ". بمتوسط حسابي 3.88 ويعتبر متوسط جيد ومقبول.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات

سيتم توضيح معامل الارتباط سبيرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 14: معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة

البيان	البعد المالي	بعد العميل	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	بطاقة الأداء المتوازن
البعد الاقتصادي	.707**	.822**	.602**	.691**	.786**
معامل الارتباط	000	000	000	000	000
مستوى الدلالة	42	42	42	42	42
N					

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

.783**	.603**	.802**	.704**	.778**	معامل الارتباط	البعد القانوني
000.	000.	000.	000.	000.	مستوى الدلالة	
42	42	42	42	42	N	
.737**	.644*	.589**	.647**	.718**	معامل الارتباط	البعد الأخلاقي
000.	000.	000.	000.	000.	مستوى الدلالة	
42	42	42	42	42	N	
.817**	.602**	.665**	.874**	.795**	معامل الارتباط	البعد الانساني
000.	000.	000.	000.	000.	مستوى الدلالة	
42	42	42	42	42	N	
.877**	.722**	.741**	.859**	.837**	معامل الارتباط	المسؤولية الاجتماعية
000.	000.	000.	000.	000.	مستوى الدلالة	
42	42	42	42	42	N	

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا على Spss

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول، يتبين وجود علاقة الارتباط كالتالي:

بالنسبة لعلاقة المسؤولية الاجتماعية ببطاقة الأداء المتوازن أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بطاقة الاداء المتوازن حيث يتضح لنا أنه من بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية نجد أن البعد الانساني احتل المرتبة الأولى وحقق علاقة ارتباط قوية مع بعد العميل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.874 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  مما يؤكد الدور الذي يؤديه البعد الانساني مع بعد العميل من خلال الخدمات الخيرية المقدمة لكسب رضاهم.

كما نلاحظ أن البعد الانساني له علاقة ارتباط قوية جدا مع بطاقة الأداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.817 عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  مما يعني أن البعد الانساني يساهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال مساهمة المنظمة في انجاز المشاريع الاساسية وتقديم المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية. كما تبين من نتائج الجدول السابق أن البعد الاقتصادي احتل المرتبة الثانية وكان له علاقة ارتباط قوية مع بعد العميل حيث بلغت قيمة الارتباط (0.822) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.01$

مما يدل أن البعد الاقتصادي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز للمؤسسة مقارنة مع المنافسين من خلال فعالية اكبر لاستخدام موارد المؤسسة والاستفادة من آراء العملاء وذلك لكسب رضاهم.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

كما نلاحظ ان البعد الاقتصادي له علاقة ارتباط قوية جدا مع بطاقة الاداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( 0.786 ) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  مما يعني أن البعد الاقتصادي يساهم في تحسين صورة المنظمة التي تبين مدى نجاحها الاستراتيجي وهو البعد الذي تركز عليه المنظمة لتحسين أدائها المالي.

كذلك نلاحظ أن البعد القانوني المرتبة الثالثة وكان له علاقة ارتباط قوية مع بعد العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة الارتباط ( 0.802 ) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  مما يدل على أن البعد القانوني يستوجب احترام حقوق العمال في ممارساتهم على أن تتسم بالعدالة والامانة.

نلاحظ أيضا ان البعد القانوني له علاقة ارتباط جيدة مع بطاقة الاداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( 0.783 ) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  مما يعني أن البعد القانوني يتماشى مع تشخيص البنية التحتية التي يجب ان تحققها المنظمة وكذا مساهمة التغيرات العميقة والجذرية التي ظهرت في البيئة المعاصرة والاهتمام بالقوانين والالتزامات بتطوير المسار المهني والوظيفي للعاملين.

ايضا نلاحظ من نتائج الجدول أن البعد الأخلاقي أحتل المرتبة الأخيرة، وكان له علاقة ارتباط قوية مع البعد المالي حيث بلغت قيمة الارتباط ( 0.718 ) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  وهذا يشير أنه يمكن تحقيق البعد المالي ببناء علاقات خدمية مميزة لتحقيق خدمات جيدة وزيادة ربحية المؤسسة.

أيضا من خلال نتائج الجدول نجد أن البعد الأخلاقي له علاقة ارتباط قوية مع بطاقة الأداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( 0.737 ) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  ما يدل على أن هذا البعد لا يقتصر على مدى الربحية بل يجب على المؤسسة أن تحقق ربحية بدون أن تلحق ضررا بأصحاب المصالح التي تتعامل معها. وبشكل عام حققت المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة البعد الاقتصادي، الإنساني، الأخلاقي والقانوني. علاقة ارتباط قوية مع بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  حيث بلغت قيمة الارتباط 0.877 وهي قوية وهذا يشير أنه كلما طبقت المؤسسة المسؤولية الاجتماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة.

### أولا: اختبار فرضيات الدراسة



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

من خلال ما تم التوصل اليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات وذلك بالإعتماد على تحليل انحدار المتدرج وهذا من أجل التعرف على المتغيرات التي لها دور مباشر في تحقيق بطاقة الأداء المتوازن واستبعاد المتغيرات التي ليس لها دور بصورة مباشرة في تحسين أداء المؤسسة.

### - إختبار الفرضية الأولى

سيتم من خلال هذا العنصر إختبار صحة الفرضية، وذلك كما يلي:

**الفرضية الأولى** المسؤولية الاجتماعية هي إلتزام المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسط الحساب العام، والانحراف المعياري العام للأبعاد الأربعة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، للتأكد من صحة الفرضية، ومنه نفيها أو قبولها.

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم 15: ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	ترتيب الأبعاد حسب المتوسط المرجح لكل بعد
البعد الاقتصادي	3.79	1.018	موافق	1
البعد الانساني	3.71	1.047	موافق	2
البعد القانوني	3.55	1.078	موافق	3
البعد الأخلاقي	3.51	1.221	موافق	4

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن البعد الاقتصادي حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

3.79 وانحراف معياري قدر ب ( 1.018 ) وهو متوسط حسابي جيد لأنه يقع في مجال الموافقة. وعليه

يمكن القول أن هذا البعد يساهم في تطوير المنظمة وتحسين صورتها وأدائها، ويليه البعد الإنساني في المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي ( 3.71 ) وانحراف معياري قدر ب ( 1.047 ) ويأتي البعد القانوني في المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري قدر ب 1.078 ، وأخيرا البعد الأخلاقي في المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي بلغ ( 3.51 ) وانحراف معياري قدر ب 1.221.

و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات هذا البعد كانت مع نسبة عالية من الموافقة وهو ما يعزز

للمؤسسة التمسك بهذا البعد ونلاحظ درجة تشتت إجابات عينة الدراسة مرتفعة وهذا ما نلاحظه من خلال

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

الانحرافات المعيارية. مما سبق نستنتج أن عينة الدراسة (العمال) راضون عن توجه المؤسسة نحو المسؤولية الاجتماعية، وذلك يتبين من درجة الموافقة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية. وعليه يمكن القول أن: **الفرضية الأولى:** المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح، وهي فرضية صحيحة. **-اختبار الفرضية الثانية:**

سيتم من خلال هذا العنصر تقسيم الفرضية الرئيسة الثانية إلى خمسة فرضيات فرعية.

**الفرضية الثانية:** إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين أداء المؤسسة.

نستنتج في هذا الجزء من التحليل الانحدار الخطي المتدرج باستخدام طريقة:

**RM PP (STEPWISE)** لاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

1/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي عند مستوى

$$0.05 = \alpha$$

الجدول رقم 16: تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والبعد المالي

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.000	140.795	0.773	0.779	0.882	البعد القانوني
0.000	97.780	0.825	0.834	0.913	بعد قانوني بعد اقتصادي

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى Spss

وتشير نتائج الجدول رقم 15 أن معامل الارتباط ( 0.913 ) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبعد المالي، كما أن معامل التحديد بلغ 0.834، وهذا يعني أن البعد القانوني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب ( 83.4 % ) من التباين في البعد المالي. كما يلاحظ هذا التحليل

التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الاحصائية F

قد بلغت ( 97.780 ) وهي دلالة احصائية عند مستوى (  $\alpha = 0.01$  ).

الجدول رقم 17: نتيجة تحليل الانحدار

مستوى	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	النموذج
-------	---	---------------------	-------------------------	---------

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

الدلالة		BETA	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات	
0.004	3.089		0.269	0.832	1. الثابت
0.000	11.866	0.882	0.073	0.864	البعد القانوني
0.259	1.114		0.277	0.317	2. الثابت
0.000	7.933	0.982	0.084	0.667	البعد القانوني
0.001	3.591	0.309	0.089	0.320	البعد الاقتصادي

البعد المالي (المتغير التابع)

المصدر: اعداد الطلبة حسب نتائج Spss

يبين الجدول 16 نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد القانوني والبعد الاقتصادي لهما دور في البعد المالي. حيث يبين أن البعد القانوني له دور بدلالة معنوية وبشكل إيجابي مباشر  $\beta=0.982$   $P \leq 0.01$  على البعد المالي. كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور إيجابي مباشر وبدلالة احصائية  $\beta=0.309$   $P \leq 0.01$ . مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في الأداء المالي بالمؤسسة حيث اتضح أن البعد الإنساني والأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد الأداء المالي، في ظل وجود بقية الأبعاد، و الذي يفسر على أن المؤسسة لا تركز عليهما في زيادة قيمة استثماراتها، ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتحقيق البعد المالي من خلال البعدين القانوني و الاقتصادي لتعظيم أرباحها و الحفاظ في نفس الوقت على تعزيز رأس مالها بطرق قانونية. كما لا يفسر استبعاد الأبعاد بغياب دورها في الأداء المالي لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى.

2/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم 18: تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العميل

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد الإنساني	0.809	0.655	0.646	75.921	0.000
بعد إنساني بعد اقتصادي	0.864	0.747	0.734	57.471	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى Spss

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

وتشير نتائج الجدول رقم 17 أن معامل الارتباط 0.864 وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العميل، كما أن معامل التحديد بلغ 0.747، وهذا يعني أن البعد الإنساني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب 74.7% من التباين في بعد العميل. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الاحصائية F قد بلغت 57.471 وهي دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ .

الجدول رقم 19: نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات	
0.007	2.843		0.360	1.024	1. الثابت
0.000	8.713	0.809	0.094	0.813	البعد الإنساني
0.272	1.114		0.355	0.395	2. الثابت
0.000	5.661	0.576	0.103	0.581	البعد الإنساني
0.001	3.758	0.382	0.106	0.396	البعد الاقتصادي

بعد العميل (المتغير التابع)

المصدر: اعداد الطلبة حسب نتائج Spss

يبين الجدول 18 نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد الإنساني والبعد الاقتصادي لهما دور في بعد العميل. حيث يبين أن البعد الإنساني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر  $\beta=0.576$   $P \leq 0.01$  على بعد العميل. كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور ايجابي مباشر وبدلالة احصائية  $\beta=0.382$   $P \leq 0.01$ . مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء العميل بالمؤسسة حيث اتضح أن البعد القانوني والأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في أداء العميل، في ظل وجود بقية الأبعاد، و الذي يفسر على أن المؤسسة تستجيب لحقوق الزبائن والمستهلكين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتوج والخدمات. كما لا يفسر استبعاد الأبعاد بغياب دورها في أداء العميل لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى.

3/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم 20: تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العمليات الداخلية

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد القانوني	0.750	0.563	0.552	51.534	0.000
بعد قانوني بعد اقتصادي	0.786	0.618	0.559	31.573	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى Spss

وتشير نتائج الجدول رقم 19 أن معامل الارتباط 0.786 وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العمليات الداخلية، كما أن معامل التحديد بلغ 0.618، وهذا يعني أن البعد القانوني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب 61.8% من التباين في بعد العمليات الداخلية. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الاحصائية F قد بلغت 31.573 وهي دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ .

الجدول رقم 21: نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معاملات المتغيرات	
		BETA	الخطأ المعياري	
0.000	9.169		0.263	1. الثابت
0.000	7.179	0.750	0.071	البعد القانوني
0.000	7.047		0.292	2. الثابت
0.000	4.217	0.594	0.089	البعد القانوني
0.023	2.374	0.309	0.094	البعد الاقتصادي

بعد العمليات الداخلية (المتغير التابع)

المصدر: اعداد الطلبة حسب نتائج Spss

يبين الجدول 20 نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد القانوني والبعد الاقتصادي لهما دور في بعد العمليات الداخلية. حيث يبين أن البعد القانوني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر  $P \leq 0.01$   $\beta=0.549$  على بعد العمليات الداخلية. كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور ايجابي مباشر وبدلالة احصائية  $P \leq 0.01$   $\beta=0.309$ . مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء العمليات الداخلية بالمؤسسة حيث اتضح أن البعد الإنساني والأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في أداء

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

العمليات الداخلية ، في ظل وجود بقية الأبعاد، و الذي يفسر على أن المؤسسة تعتمد على عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمستهلكين لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى.

4/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم والنمو عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم 22: تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعدها التعلم والنمو

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد الاقتصادي	0.758	0.574	0.564	53.936	0.000
بعد اقتصادي بعد قانوني	0.794	0.631	0.612	33.307	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى Spss

وتشير نتائج الجدول رقم 21 أن معامل الارتباط 0.794 وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعدها التعلم والنمو، كما أن معامل التحديد بلغ 0.631، وهذا يعني أن البعد القانوني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب 63.1% من التباين في بعد التعلم والنمو. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الاحصائية F قد بلغت 33.307 وهي دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha = 0.01$ .

الجدول رقم 23: نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية BETA	الخطأ المعياري		معاملات المتغيرات
0.000	3.887		0.373	1.449	1. الثابت
0.000	7.344	0.758	0.095	0.699	البعد الاقتصادي
0.000	3.256		0.367	1.194	2. الثابت
0.000	4.327	0.554	0.118	0.511	البعد الاقتصادي
0.023	2.444	0.313	0.112	0.273	البعد القانوني

بعد التعلم والنمو (المتغير التابع)

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

المصدر: اعداد الطلبة حسب نتائج Spss

يبين الجدول 22 نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد القانوني والبعد الاقتصادي لهما دور في بعد التعلم والنمو. حيث يبين أن البعد الاقتصادي له دور بدلالة معنوية وبشكل إيجابي مباشر  $\beta=0.554$   $P \leq 0.01$  على بعد التعلم والنمو. كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور إيجابي مباشر وبدلالة احصائية  $P \leq 0.01$   $\beta=0.313$ . مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء التعلم والنمو بالمؤسسة حيث اتضح أن البعد الإنساني والأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في أداء التعلم والنمو، في ظل وجود بقية الأبعاد، و الذي يفسر على أن المؤسسة تعتمد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق الأهداف لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى.

5/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم 24: تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

وبطاقة الأداء المتوازن

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد القانوني	0.850	0.723	0.716	104.238	0.000
بعد قانوني بعد اقتصادي	0.912	0.831	0.822	95.873	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى Spss

وتشير نتائج الجدول رقم 23 أن معامل الارتباط 0.912 وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن ، كما أن معامل التحديد بلغ 0.831، وهذا يعني أن البعد القانوني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب 83.1% من التباين في بعد التعلم والنمو. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الاحصائية F قد بلغت 95.873 وهي دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ .

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

الجدول رقم 25: نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية BETA	الخطأ المعياري معاملات المتغيرات		
0.000	6.723		0.246	1.656	1. الثابت
0.000	10.210	0.850	0.067	0.680	البعد القانوني
0.000	4.675		0.228	1.065	2. الثابت
0.000	6.560	0.568	0.069	0.455	البعد القانوني البعد
0.023	4.999	0.433	0.073	0.367	الاقتصادي

بعد وبطاقة الأداء المتوازن (المتغير التابع)

المصدر: اعداد الطلبة حسب نتائج Spss

يبين الجدول 24 نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد القانوني والبعد الاقتصادي لهما دور في بطاقة الأداء المتوازن. حيث يبين أن البعد القانوني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر  $\beta=0.568$   $P \leq 0.01$  على بعد بطاقة الأداء المتوازن. كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور ايجابي مباشر وبدلالة احصائية  $P \leq 0.01$   $\beta=0.433$ . مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليس لها نفس الدور في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة حيث اتضح أن البعد القانوني والاقتصادي يساهمان بصورة مباشرة في أبعادها والذي يفسر على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على البعدين السابقين وهذا يعود لما يلعبه هذان البعدان من أهمية في تحسين أداء المؤسسة من تحقيق للربحية وصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراء بأساليب واضحة بانتهاج طرق قانونية. أما فيما يخص البعدين المتبقين البعد الإنساني والأخلاقي فهما لا يساهمان بصورة مباشرة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تستخدمهما إلا نادرا، وهذا ما يمكن من القول أن المؤسسة تسعى لتحسين أدائها من خلال الاعتماد على البعد الاقتصادي والقانوني وهذا ما يثبت صحة الفرضية. من خلال النتائج السابقة التي تحصلنا عليها يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الثانية في الجدول كما يلي:



## الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة

الجدول رقم 26: تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
أبعاد المسؤولية الاجتماعية	0.873	0.762	0.756	127.975	0.000

المصدر: اعداد الطلبة حسب Spss

يبين الجدول 25 نتائج تحليل الانحدار الذي يشير إلى معامل الارتباط 0.873 وهو يؤكد على وجود علاقة قوية جدا بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن، كما أن معامل التحديد بلغ 0.762 وهذا يعني أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية قد فسرت ما مقداره 76.2% من التباين في بطاقة الأداء المتوازن. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الاحصائية F قد بلغت 127.975 وهي دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha = 0.01$ .

الجدول رقم 27: نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات	
0.000	4.609		0.261	1.204	1. الثابت
0.000	11.313	0.873	0.070	0.787	أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المتغير التابع)

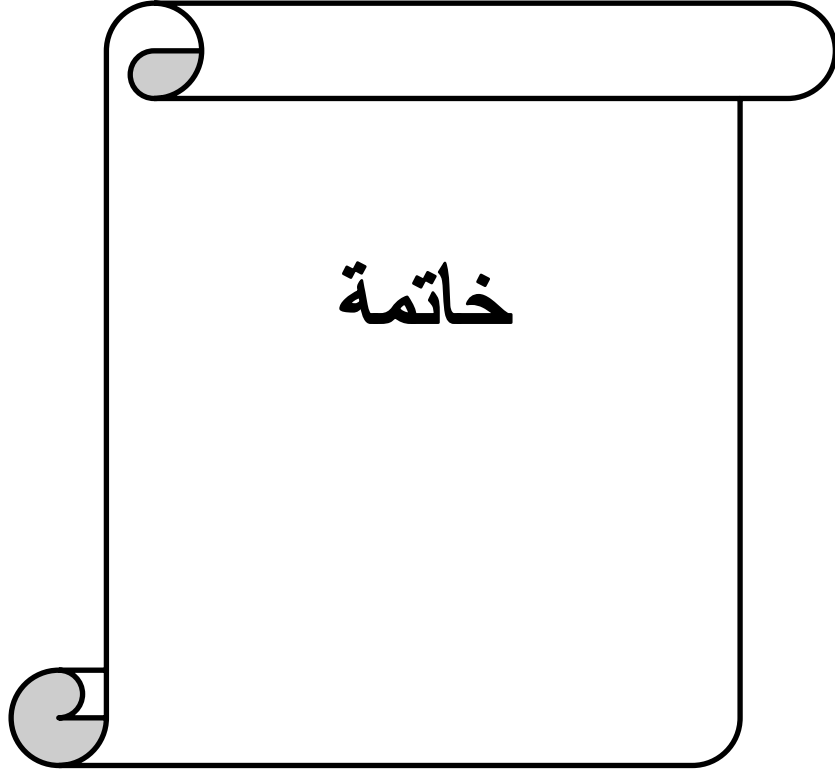
المصدر: اعداد الطلبة حسب نتائج Spss

حيث يبين أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية لها دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر  $\beta=0.568$ ،  $P \leq 0.01$  على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. كما هو واضح وجود ارتباط قوي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بطاقة الأداء المتوازن والتي كانت لها معامل ارتباط قدر بـ 87.3% ومعامل تحديد بلغ 76.2% وهذا ما يؤكد دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية والتي تهدف إلى معرفة موقف المؤسسة من المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة، وكذلك معرفة علاقة المسؤولية الاجتماعية مع أداء المؤسسة. لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى قبول الفرضيتين:

- الفرضية الأولى : المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح.
- الفرضية الثانية : إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين أداء المؤسسة.



## المقترحات والتوصيات

في البنية المعاصرة للأعمال أصبحت المؤسسة تعتبر المحرك الرئيسي لاقتصاد أي دولة، حيث أن مكانتها هي التي تحدد مكانة الاقتصاد لما لدورها من تأثير كبير على المجتمع الذي تنشط فيه، إذن فالمنظمة مسؤولة أمام هذا المجتمع، وهذه المسؤولية لا تقتصر على بعد واحد وهو البعد الاقتصادي بل تتعدى إلى البعد القانوني والأخلاقي والبعد الإنساني، فمسؤولية المنظمة الآن هي مسؤولية متعددة لأنها لا تعتبر منظمة اقتصادية فقط فهي تعتبر شريكة في المجتمع، أي الانتقال من النموذج الاقتصادي الربحي إلى النموذج الاقتصادي الاجتماعي، إذ أصبح على المنظمات أن تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتماما متزايدا سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المرتبطة بأعمالها أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية. تعتبر المسؤولية الاجتماعية أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها، وطاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها وتوقعها في السوق. في نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الدراسة نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها، لدراسة إشكالية تأثير ومساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما أكدته النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية، الهدف من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

-تبنى فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع.

-الشركة الجزائرية بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بها.

-الشركة الجزائرية تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.

لقد بدا من خلال الدراسة التطبيقية أن هناك جهودا من قبل الشركة لتبنى فكرة المسؤولية الاجتماعية غير أن ذلك يتطلب عملا كبيرا ومن أهم التوصيات التي يمكن اقتراحها:

-إقناع المؤسسة بأن المسؤولية الاجتماعية هي خيار لا بد منه، وهو في صالحها، وليست تكاليف مفروضة

عليها لكي تستطيع المضي بهذا النهج.

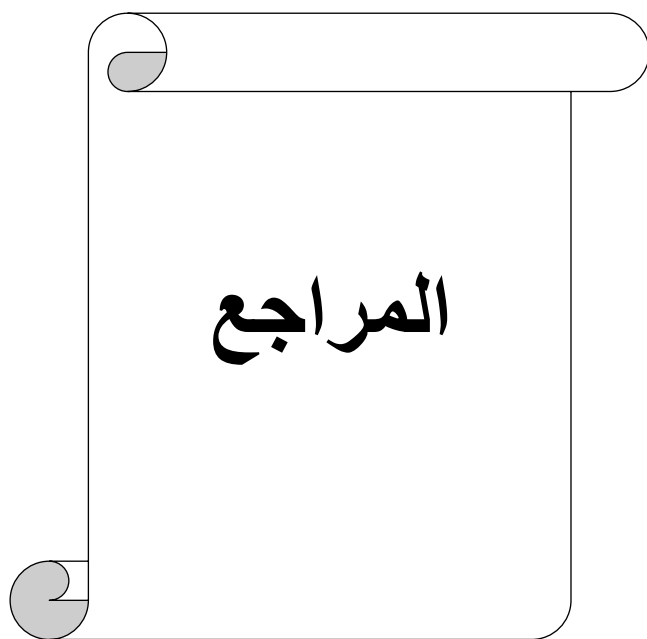
-بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أساس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم.

يجب أن يكون دور الدولة فعال وذلك من خلال سن قوانين صارمة تفرض على المنظمات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكذلك يجب تحفيز المنظمات التي تقوم بدور اجتماعي إيجابي لخلق منافسة بين المنظمات، كما يجب أن تكون رقابة على الشركات.

كل الاقتراحات السابقة قد تكون مفيدة، لكن المهم هو أنه يجب على منظماتنا أن تقوم بتغيير تنظيمي جذري وهذا التغيير يجب أن يكون مبنياً على مفاهيم المسؤولية الاجتماعية التي تدعو إليها التنظيمات الاقتصادية العالمية و كبريات الشركات، لذا يجب توسيع الدراسات التي تتناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية و إعداد نموذج يتضمن الأسس التي تسمح بتحسين وارتفاع أدائها وتجعل دورها بناء وفعالاً في المجتمع.

إن نجاعة الدور الذي تؤديه المؤسسة يعتمد على نظرة إدارتها العليا، و مدى ارتباطها وفق ذلك بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، فإذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ذا اتجاه واحد، فإن دورها سينحصر في عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية دون التخطيط لهذه القرارات، و هو الأمر الذي سيعرض تلك القرارات الاستراتيجية للفشل في تحقيق أهدافها قبل البدء في تنفيذها، لأنها تُقضي متغيراً هاماً هو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ينعكس على الأداء وصورة الشركة، وهذا ما حاولنا إبرازه في الأدبيات النظرية وساهمت الدراسة الميدانية للمؤسسة الاسمنت تبسة ومن خلال الاستمارة المنجزة في هذا البحث من الوصول إلى معلومات وكشف علاقات ترابطية بين متغيرات الدراسة.

بحيث تصبح بدائل القرارات الاستراتيجية تراعي قضايا المسؤولية الاجتماعية التي تبين دورها كيف يمكن أن يكون أكثر فعالية، بحيث تندمج الأنشطة التي تمارسها المؤسسة بشكل مباشر، في عمليتي الإعداد و التنفيذ للقرارات الاستراتيجية، فهي تساهم منذ صياغة رسالة المؤسسة إلى غاية الرقابة على الاستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة، نحو زبائنها والمستهلكين وكذلك أصحاب المصالح.



### الكتب باللغة العربية:

- 1- البكري تامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2001.
- 2- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر، 2009 .
- 3- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2006.
- 4- عابد محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 5- راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية (2003).

### المجلات باللغة العربية:

- 1- عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49، مارس 2004.
- 2- عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003.

### التقارير باللغة العربية:

- 1- أحمد نظيف، المؤتمر الثاني للمسؤولية الاجتماعية للشركات " الاستثمار وممارسات العمل المسئول، مركز المديرين، وزارة الاستثمار، القاهرة، 23 مارس 2009.
- 2- لكسندر سكولنيكوف وجوش ليتشمان وجون سوليفان، النموذج التجاري لمواطنة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، التقرير رقم 410، 27 ديسمبر 2004.

### المقالات باللغة العربية:

- 1- أحمد عبد الكريم عبد الرحمن، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية) ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة 1997، المجلد 11، العدد 2، عمان الأردن.
- 2- حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 90، فبراير 2010.
- 3- محمد فلاق و قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس ، نجمة ، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.

### الرسائل والأطروحات باللغة العربية:

- 1- ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

### الملتقيات باللغة العربية:

- 1- بن مسعود نصر الدين و كنوش محمد ، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية ، جامعة بشار ، 14، 15 فيفري 2012.
- 2- عجيلة محمد وشنيني عبد الرحيم ، فعالية محاسبة المسؤولية الإجتماعية في منظمات الاعمال- مفاهيم وأسس -، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بشار، 14، 15 فيفري 2012.

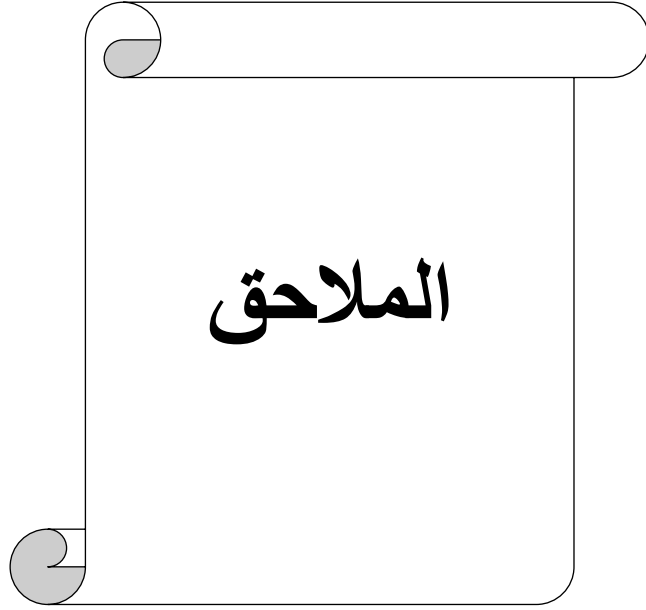
### الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- Joël Ernult, Arvind Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives**, Groupe ESC Dijon Bourgogne, Cahiers du CEREN21, 2007.
- 2- Jones, T. M. (1995). **Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics**. Academy of Management Review, 2002.
- 3- Reynaud. E. **Développement durable et entreprise** : Vers une relation symbiotique, Journée AIMS Atelier développement, ESSCA, Angers. 2003.

### المواقع الإلكترونية:

- 1- <http://walmartstores.com/CommunityGiving/223.aspx>





## الملحق رقم 01

جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الجامعية 2017/2016

### إستمارة البحث

تحية طيبة،

نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية - مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض تبسة- ، راجين منكم الاجابة على الأسئلة وفق ما ترونه مناسباً علماً أن إجاباتكم ستكون مساهمة ثرية لدراستنا وتستغل إلا للغرض العلمي.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

أولاً: بيانات خاصة

يرجى وضع علامة X في الخانة الملائمة للإجابة

- الجنس

- |                          |                   |                          |                 |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | ذكر               | <input type="checkbox"/> | أنثى            |
| <input type="checkbox"/> | - الفئة العمرية : | <input type="checkbox"/> | 29-20 سنة       |
| <input type="checkbox"/> |                   | <input type="checkbox"/> | 49-40 س         |
| <input type="checkbox"/> |                   | <input type="checkbox"/> | 39-30 سنة       |
| <input type="checkbox"/> |                   | <input type="checkbox"/> | أكثر من 50 سنة  |
| <input type="checkbox"/> | - الدرجة العلمية: | <input type="checkbox"/> | ثانوي           |
| <input type="checkbox"/> |                   | <input type="checkbox"/> | تقني            |
| <input type="checkbox"/> |                   | <input type="checkbox"/> | ليسانس          |
| <input type="checkbox"/> |                   | <input type="checkbox"/> | مستوى آخر       |
| <input type="checkbox"/> | - سنوات الخبرة:   | <input type="checkbox"/> | أقل من 05 سنوات |
| <input type="checkbox"/> |                   | <input type="checkbox"/> | 5-10 سنة        |
| <input type="checkbox"/> |                   | <input type="checkbox"/> | أكثر من 15 سنة  |

1- ثانيا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

1- البعد الاقتصادي:

عبر	غير	محايد	موافق	موافق	العبارات	ترقيم
موافق	موافق			جدا		العبارات
جدا						
					المنظمة تحقق ربح اقتصادي دون المساس لمستويات الاجور.	1
					تسعى المنظمة الى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة	2
					الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا و شراء بأساليب واضحة و غير ملتوية	3
					العمل على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافية.	4

2- البعد القانوني:

عبر	غير	محايد	موافق	موافق	العبارات	ترقيم
موافق	موافق			جدا		العبارات
جدا						
					الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية و الطبية للعمال.	1
					تحتزم منظمتمكم القواس الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية و الأمراض و الحوادث الناتجة عن العمل.	2
					تلتزم المنظمة بتوفير حقوق العامل من خدمات اجتماعية كوسائل النقل من إلى موقع العمل و تقديم تسهيلات للحصول على السكن	3
					تبني إدارة المنظمة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية.	4

					تعمل منظماتكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي و تقديم الاعانات عند الوفاة أو العجز.	5
--	--	--	--	--	--	---

3- البعد الأخلاقي:

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات	ترقيم العبارات
					تتوافق رسالة المنظمة و أهدافها مع أهداف و قيم المجتمع	1
					تمتلك المنظمة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.	2
					تسعى منظماتكم لمراعاة حقوق الإنسان و كذا إحترام عادات و تقاليد المجتمعات	3
					تمتلك المنظمة دليل أخلاقي واضح و معلن لجميع العاملين لديها.	4

4- البعد الإنساني:

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات	ترقيم العبارات
					تساهم المنظمة في إنجاز المشاريع الأساسية للجميع من مدارس و مستشفيات و برامج اسكان و غيرها.	1
					تقدم المنظمة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة ، مراكز رعاية المعوقين).	2
					توافق المنظمة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة و المجتمع من طرف الجمعيات و الهيئات المحلدة	3
					تساهم المنظمة في توفير فرص عمل للنساء إيماننا منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين و تحسين مستوى معيشتهم	4

					تقديم تسهيلات و مساعدات لأداء مناسك الحج و العمرة.	5
--	--	--	--	--	--	---

ثالثا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1- البعد المالي:

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات	ترقيم العبارات
					تتم المنظمة بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج الى تحسين الأداء المالي بها .	1
					تتم المنظمة بتحقيق أهداف اجتماعية جنباً إلى جنب مع أهداف الاقتصادية	2
					يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي الى تطوير الأداء المنظمة	3
					تحرص المنظمة على الاقتصاد و الاستغلال الأمثل للموارد	4

2- بعد العميل:

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات	ترقيم العبارات
					تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميد في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجمعي والرياضي و استقبال الداعين و طلبة الجامعات والمعاهد التكوينية... الخ.	1
					تعمل المنظمة على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية	2
					تقوم المنظمة بتحسين أداؤها بضرورة ارضاء عملائها ( رغبات، اقتراحات، حاجات، الخ )	3
					اهتمام المنظمة بالأطراف ذات المصلحة(المخط الخارجي الذي تعيش فيه).	4

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات	ترقيم العبارات
					تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الموظفين. المتفوقين والمبدعين في العمل.	1
					اعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والامان في العمل.	2
					التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الموظفين واقتناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم	3
					اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار.	4

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية من طرف الكلية.

المادة السادسة :

خلال التربص التطبيقي و المحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضح للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال المن والنظافة وتبين لم الخطاء الممكنة.

المادة السابعة:

في حالة الإخلاء بهذه القواعد فالمؤسسة لهل الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلان القسم رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص

المادة التاسعة:

في حالة حادث ما على التربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة ان تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة على القسم

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانية وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود و إلا فإن الطلبة يتكفلون بانفسهم من ناحية النقل، المسكن، المطعم.

حرر ببتيسة: 7 مارس 2017

ممثل المؤسسة

ALC

رئيس القسم

El Juis

Le 11/04/2017



بمس قسم علوم التسيير

عميرش عبد الكريم



BOULEKCHER Yazir  
Directeur de la cimenterie

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم : 100/ق.ع.ت/ك.ع.اق.ت.ع.ج.ع.ت//2016

## اتفاقية التبرص

### المادة الاولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف رئيس قسم علوم التسيير:

مع مؤسسة : .....  
مقرها في : .....  
ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....

هذه الاتفاقية الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية اسماؤهم :

1- بن جده وناسه

2- علة / سيبك

3-

و ذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03 ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1980

### المادة الثانية :

يهدف هذا التبرص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم و المطابقة للبرنامج و المخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين : تخصص : .....  
المؤسسة : .....

### المادة الثالثة :

التبرص التطبيقي يجري في مصلحة : .....  
الفترة من ..... الى .....

### المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف القسم مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة و المؤسسة المعنية.





## DIRECTION EXPLOITATION

	DIRECTEUR EXPLOITATION	1																																																																																																																																																																																																																																																																									
SECRETARE	1	ASS. SEC/ENVIR/QUALITE	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE CONTR. QUALITE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF DPT PRODUCTION</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>CHEF LABORATOIRE</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">SECRETARE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>CHIMISTE</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td colspan="2"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF DE SERVICE PROCESS</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE FABRICATION</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>INGENIEUR PROCESS</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>INGENIEUR CHEF DE POSTE</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td>OPERATEUR</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>RONDIER</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIEN</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ELECTRICIEN</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>INSTRUMENTISTES</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHIMISTES</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ECHANTILLONNEURS</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MACON FUMISTE</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUFFEUR SUCEUSE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CONDUCTEUR BOBCAT</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF POSTE EXPEDITION</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">67</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE B.E.M.</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE ELECTR.</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>DOCUMENTALISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>CHEF SECTION ELECTRICITE</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>VISITEUR PREPARATEUR</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td>ELECTRICIEN</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>INGENIEUR INF. COSWIN</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF SERVICE C.M.R.</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF SECT. GMR</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ING.. ELECTRONICIEN</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>INSTRUMENTISTES</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>INGENIEUR INFORMAT.</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF SERVICE UTILITES</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ELECTRICIENS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>FRIGORISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TUYAUTEUR/SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>INSTRUMENTISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF DPT MAT. PREMIERES</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF DPT MAINTENANCE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">SECRETARE</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">SECRETARE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE EMR</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE MECANIQUE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>CHEF SECT VULCANIS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>ELECTRICIEN AUTO</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>AGT POLYV. D'ATELIER.</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>GRUTTIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>VULCANISATEUR PNEU</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>CARISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td>VULCANIS. BANDES</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE B. CRU</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE CUISSON</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE B. CLINKER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE EXPEDITIONS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF ZONE CONCASAGE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">75</td> </tr> <tr> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL ZONE</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">43</td> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">71</td> </tr> </table> </td> </tr> </table> </td></tr></table>				CHEF SERVICE CONTR. QUALITE	1	CHEF DPT PRODUCTION	1	CHEF LABORATOIRE	1	SECRETARE	1	CHIMISTE	4	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF DE SERVICE PROCESS</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE FABRICATION</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>INGENIEUR PROCESS</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>INGENIEUR CHEF DE POSTE</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td>OPERATEUR</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>RONDIER</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIEN</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ELECTRICIEN</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>INSTRUMENTISTES</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHIMISTES</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ECHANTILLONNEURS</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MACON FUMISTE</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUFFEUR SUCEUSE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CONDUCTEUR BOBCAT</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF POSTE EXPEDITION</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">67</td> </tr> </table>		CHEF DE SERVICE PROCESS	1	CHEF SERVICE FABRICATION	1	INGENIEUR PROCESS	1	INGENIEUR CHEF DE POSTE	5	TOTAL SERVICE	2	OPERATEUR	10			RONDIER	20			MECANICIEN	5			ELECTRICIEN	5			INSTRUMENTISTES	5			CHIMISTES	5			ECHANTILLONNEURS	5			MACON FUMISTE	2			CHAUFFEUR SUCEUSE	1			CONDUCTEUR BOBCAT	1			CHEF POSTE EXPEDITION	2			TOTAL SERVICE	67	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE B.E.M.</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE ELECTR.</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>DOCUMENTALISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>CHEF SECTION ELECTRICITE</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>VISITEUR PREPARATEUR</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td>ELECTRICIEN</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>INGENIEUR INF. COSWIN</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF SERVICE C.M.R.</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF SECT. GMR</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ING.. ELECTRONICIEN</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>INSTRUMENTISTES</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>INGENIEUR INFORMAT.</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF SERVICE UTILITES</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ELECTRICIENS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>FRIGORISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TUYAUTEUR/SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>INSTRUMENTISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> </table>				CHEF SERVICE B.E.M.	1	CHEF SERVICE ELECTR.	1	DOCUMENTALISTE	1	CHEF SECTION ELECTRICITE	3	VISITEUR PREPARATEUR	9	ELECTRICIEN	6	INGENIEUR INF. COSWIN	1	TOTAL SERVICE	10	TOTAL SERVICE	12					CHEF SERVICE C.M.R.	1			CHEF SECT. GMR	3			ING.. ELECTRONICIEN	4			INSTRUMENTISTES	4			INGENIEUR INFORMAT.	1			TOTAL SERVICE	13			CHEF SERVICE UTILITES	1			MECANICIENS	3			ELECTRICIENS	1			FRIGORISTE	1			TUYAUTEUR/SOUDEUR	1			INSTRUMENTISTE	1			TOTAL SERVICE	8	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF DPT MAT. PREMIERES</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF DPT MAINTENANCE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">SECRETARE</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">SECRETARE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE EMR</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE MECANIQUE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>CHEF SECT VULCANIS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>ELECTRICIEN AUTO</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>AGT POLYV. D'ATELIER.</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>GRUTTIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>VULCANISATEUR PNEU</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>CARISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td>VULCANIS. BANDES</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE B. CRU</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE CUISSON</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE B. CLINKER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE EXPEDITIONS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF ZONE CONCASAGE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">75</td> </tr> <tr> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL ZONE</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">43</td> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">71</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>				CHEF DPT MAT. PREMIERES	1	CHEF DPT MAINTENANCE	1	SECRETARE	1	SECRETARE	1	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE EMR</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE MECANIQUE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>CHEF SECT VULCANIS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>ELECTRICIEN AUTO</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>AGT POLYV. D'ATELIER.</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>GRUTTIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>VULCANISATEUR PNEU</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>CARISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td>VULCANIS. BANDES</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE B. CRU</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE CUISSON</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE B. CLINKER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE EXPEDITIONS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </table>				CHEF SERVICE EMR	1	CHEF SERVICE MECANIQUE	1	MECANICIENS	5	CHEF SECT VULCANIS	1	ELECTRICIEN AUTO	1	AGT POLYV. D'ATELIER.	1	SOUDEUR	1	GRUTTIER	1	VULCANISATEUR PNEU	1	CARISTE	1	TOTAL SERVICE	9	VULCANIS. BANDES	2			CHEF ZONE B. CRU	1			MECANICIENS	4			CHAUDRONNIER	1			CHEF ZONE CUISSON	1			MECANICIENS	4			CHAUDRONNIER	1			CHEF ZONE B. CLINKER	1			MECANICIENS	4			CHAUDRONNIER	1			CHEF ZONE EXPEDITIONS	1			MECANICIENS	3			CHAUDRONNIER	1			TOTAL SERVICE	30	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF ZONE CONCASAGE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">75</td> </tr> <tr> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL ZONE</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				CHEF ZONE CONCASAGE	1	TOTAL DPT	75	MECANICIENS	4			SOUDEUR	1			TOTAL ZONE	6			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">43</td> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">71</td> </tr> </table>				TOTAL DPT	43	TOTAL DPT	71
CHEF SERVICE CONTR. QUALITE	1	CHEF DPT PRODUCTION	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
CHEF LABORATOIRE	1	SECRETARE	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
CHIMISTE	4	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF DE SERVICE PROCESS</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE FABRICATION</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>INGENIEUR PROCESS</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>INGENIEUR CHEF DE POSTE</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td>OPERATEUR</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>RONDIER</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIEN</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ELECTRICIEN</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>INSTRUMENTISTES</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHIMISTES</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ECHANTILLONNEURS</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MACON FUMISTE</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUFFEUR SUCEUSE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CONDUCTEUR BOBCAT</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF POSTE EXPEDITION</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">67</td> </tr> </table>		CHEF DE SERVICE PROCESS	1	CHEF SERVICE FABRICATION	1	INGENIEUR PROCESS	1	INGENIEUR CHEF DE POSTE	5	TOTAL SERVICE	2	OPERATEUR	10			RONDIER	20			MECANICIEN	5			ELECTRICIEN	5			INSTRUMENTISTES	5			CHIMISTES	5			ECHANTILLONNEURS	5			MACON FUMISTE	2			CHAUFFEUR SUCEUSE	1			CONDUCTEUR BOBCAT	1			CHEF POSTE EXPEDITION	2			TOTAL SERVICE	67																																																																																																																																																																																																																
CHEF DE SERVICE PROCESS	1	CHEF SERVICE FABRICATION	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
INGENIEUR PROCESS	1	INGENIEUR CHEF DE POSTE	5																																																																																																																																																																																																																																																																								
TOTAL SERVICE	2	OPERATEUR	10																																																																																																																																																																																																																																																																								
		RONDIER	20																																																																																																																																																																																																																																																																								
		MECANICIEN	5																																																																																																																																																																																																																																																																								
		ELECTRICIEN	5																																																																																																																																																																																																																																																																								
		INSTRUMENTISTES	5																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHIMISTES	5																																																																																																																																																																																																																																																																								
		ECHANTILLONNEURS	5																																																																																																																																																																																																																																																																								
		MACON FUMISTE	2																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHAUFFEUR SUCEUSE	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CONDUCTEUR BOBCAT	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHEF POSTE EXPEDITION	2																																																																																																																																																																																																																																																																								
		TOTAL SERVICE	67																																																																																																																																																																																																																																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE B.E.M.</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE ELECTR.</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>DOCUMENTALISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>CHEF SECTION ELECTRICITE</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>VISITEUR PREPARATEUR</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td>ELECTRICIEN</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>INGENIEUR INF. COSWIN</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF SERVICE C.M.R.</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF SECT. GMR</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ING.. ELECTRONICIEN</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>INSTRUMENTISTES</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>INGENIEUR INFORMAT.</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF SERVICE UTILITES</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ELECTRICIENS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>FRIGORISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TUYAUTEUR/SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>INSTRUMENTISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> </table>				CHEF SERVICE B.E.M.	1	CHEF SERVICE ELECTR.	1	DOCUMENTALISTE	1	CHEF SECTION ELECTRICITE	3	VISITEUR PREPARATEUR	9	ELECTRICIEN	6	INGENIEUR INF. COSWIN	1	TOTAL SERVICE	10	TOTAL SERVICE	12					CHEF SERVICE C.M.R.	1			CHEF SECT. GMR	3			ING.. ELECTRONICIEN	4			INSTRUMENTISTES	4			INGENIEUR INFORMAT.	1			TOTAL SERVICE	13			CHEF SERVICE UTILITES	1			MECANICIENS	3			ELECTRICIENS	1			FRIGORISTE	1			TUYAUTEUR/SOUDEUR	1			INSTRUMENTISTE	1			TOTAL SERVICE	8																																																																																																																																																																																																
CHEF SERVICE B.E.M.	1	CHEF SERVICE ELECTR.	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
DOCUMENTALISTE	1	CHEF SECTION ELECTRICITE	3																																																																																																																																																																																																																																																																								
VISITEUR PREPARATEUR	9	ELECTRICIEN	6																																																																																																																																																																																																																																																																								
INGENIEUR INF. COSWIN	1	TOTAL SERVICE	10																																																																																																																																																																																																																																																																								
TOTAL SERVICE	12																																																																																																																																																																																																																																																																										
		CHEF SERVICE C.M.R.	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHEF SECT. GMR	3																																																																																																																																																																																																																																																																								
		ING.. ELECTRONICIEN	4																																																																																																																																																																																																																																																																								
		INSTRUMENTISTES	4																																																																																																																																																																																																																																																																								
		INGENIEUR INFORMAT.	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		TOTAL SERVICE	13																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHEF SERVICE UTILITES	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		MECANICIENS	3																																																																																																																																																																																																																																																																								
		ELECTRICIENS	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		FRIGORISTE	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		TUYAUTEUR/SOUDEUR	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		INSTRUMENTISTE	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		TOTAL SERVICE	8																																																																																																																																																																																																																																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF DPT MAT. PREMIERES</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF DPT MAINTENANCE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">SECRETARE</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">SECRETARE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE EMR</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE MECANIQUE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>CHEF SECT VULCANIS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>ELECTRICIEN AUTO</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>AGT POLYV. D'ATELIER.</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>GRUTTIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>VULCANISATEUR PNEU</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>CARISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td>VULCANIS. BANDES</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE B. CRU</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE CUISSON</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE B. CLINKER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE EXPEDITIONS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF ZONE CONCASAGE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">75</td> </tr> <tr> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL ZONE</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="4"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">43</td> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">71</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>				CHEF DPT MAT. PREMIERES	1	CHEF DPT MAINTENANCE	1	SECRETARE	1	SECRETARE	1	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE EMR</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE MECANIQUE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>CHEF SECT VULCANIS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>ELECTRICIEN AUTO</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>AGT POLYV. D'ATELIER.</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>GRUTTIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>VULCANISATEUR PNEU</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>CARISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td>VULCANIS. BANDES</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE B. CRU</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE CUISSON</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE B. CLINKER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE EXPEDITIONS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </table>				CHEF SERVICE EMR	1	CHEF SERVICE MECANIQUE	1	MECANICIENS	5	CHEF SECT VULCANIS	1	ELECTRICIEN AUTO	1	AGT POLYV. D'ATELIER.	1	SOUDEUR	1	GRUTTIER	1	VULCANISATEUR PNEU	1	CARISTE	1	TOTAL SERVICE	9	VULCANIS. BANDES	2			CHEF ZONE B. CRU	1			MECANICIENS	4			CHAUDRONNIER	1			CHEF ZONE CUISSON	1			MECANICIENS	4			CHAUDRONNIER	1			CHEF ZONE B. CLINKER	1			MECANICIENS	4			CHAUDRONNIER	1			CHEF ZONE EXPEDITIONS	1			MECANICIENS	3			CHAUDRONNIER	1			TOTAL SERVICE	30	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF ZONE CONCASAGE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">75</td> </tr> <tr> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL ZONE</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				CHEF ZONE CONCASAGE	1	TOTAL DPT	75	MECANICIENS	4			SOUDEUR	1			TOTAL ZONE	6			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">43</td> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">71</td> </tr> </table>				TOTAL DPT	43	TOTAL DPT	71																																																																																																																																																				
CHEF DPT MAT. PREMIERES	1	CHEF DPT MAINTENANCE	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
SECRETARE	1	SECRETARE	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE EMR</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">CHEF SERVICE MECANIQUE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td>CHEF SECT VULCANIS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>ELECTRICIEN AUTO</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>AGT POLYV. D'ATELIER.</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>GRUTTIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>VULCANISATEUR PNEU</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>CARISTE</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td>VULCANIS. BANDES</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE B. CRU</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE CUISSON</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE B. CLINKER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHEF ZONE EXPEDITIONS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>CHAUDRONNIER</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>TOTAL SERVICE</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </table>				CHEF SERVICE EMR	1	CHEF SERVICE MECANIQUE	1	MECANICIENS	5	CHEF SECT VULCANIS	1	ELECTRICIEN AUTO	1	AGT POLYV. D'ATELIER.	1	SOUDEUR	1	GRUTTIER	1	VULCANISATEUR PNEU	1	CARISTE	1	TOTAL SERVICE	9	VULCANIS. BANDES	2			CHEF ZONE B. CRU	1			MECANICIENS	4			CHAUDRONNIER	1			CHEF ZONE CUISSON	1			MECANICIENS	4			CHAUDRONNIER	1			CHEF ZONE B. CLINKER	1			MECANICIENS	4			CHAUDRONNIER	1			CHEF ZONE EXPEDITIONS	1			MECANICIENS	3			CHAUDRONNIER	1			TOTAL SERVICE	30																																																																																																																																																																																												
CHEF SERVICE EMR	1	CHEF SERVICE MECANIQUE	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
MECANICIENS	5	CHEF SECT VULCANIS	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
ELECTRICIEN AUTO	1	AGT POLYV. D'ATELIER.	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
SOUDEUR	1	GRUTTIER	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
VULCANISATEUR PNEU	1	CARISTE	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
TOTAL SERVICE	9	VULCANIS. BANDES	2																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHEF ZONE B. CRU	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		MECANICIENS	4																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHAUDRONNIER	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHEF ZONE CUISSON	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		MECANICIENS	4																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHAUDRONNIER	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHEF ZONE B. CLINKER	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		MECANICIENS	4																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHAUDRONNIER	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHEF ZONE EXPEDITIONS	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		MECANICIENS	3																																																																																																																																																																																																																																																																								
		CHAUDRONNIER	1																																																																																																																																																																																																																																																																								
		TOTAL SERVICE	30																																																																																																																																																																																																																																																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">CHEF ZONE CONCASAGE</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">75</td> </tr> <tr> <td>MECANICIENS</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SOUDEUR</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL ZONE</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				CHEF ZONE CONCASAGE	1	TOTAL DPT	75	MECANICIENS	4			SOUDEUR	1			TOTAL ZONE	6																																																																																																																																																																																																																																																										
CHEF ZONE CONCASAGE	1	TOTAL DPT	75																																																																																																																																																																																																																																																																								
MECANICIENS	4																																																																																																																																																																																																																																																																										
SOUDEUR	1																																																																																																																																																																																																																																																																										
TOTAL ZONE	6																																																																																																																																																																																																																																																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">43</td> <td style="width: 25%;">TOTAL DPT</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">71</td> </tr> </table>				TOTAL DPT	43	TOTAL DPT	71																																																																																																																																																																																																																																																																				
TOTAL DPT	43	TOTAL DPT	71																																																																																																																																																																																																																																																																								

DIRECTION APPROVISIONNEMENTS

DIRECTEUR APPRO	1
-----------------	---

SECRETAIRE	1
------------	---

CHEF DPT APPRO	1
----------------	---

CHEF DE SERVICE G.D.S.	1
------------------------	---

CHEF SCT MAGASINS	1
-------------------	---

MAGASINIER	3
------------	---

CHEF SCT GDS	1
--------------	---

GESTIONNAIRES STOCKS	2
----------------------	---

TOTAL SERVICE	9
---------------	---

CHEF DE SERVICE ACHATS	1
------------------------	---

CHEF SCT ACHATS LOCAUX	1
------------------------	---

CHAUFFEUR ACHETEUR	2
--------------------	---

CHEF SCT ACHATS ETRANG.	1
-------------------------	---

TOTAL SERVICE	5
---------------	---

TOTAL DPT	15
-----------	----

TOTAL DIRECTION	17
-----------------	----

DIRECTION COMMERCIALE

DIRECTEUR COMMERCIAL		1
SECRETARE		1
CHEF DPT COMMERCIAL		1
DIRECTEUR UNITE COMMERCIAL		1
SECRETARE		1
CHEF DE SERVICE COMMERCIAL	1	
CHEF SECTION COMMERCIAL	1	
AGENT COMMERCIAL	1	
TOTAL SERVICE	3	
CHEF SERVICE FACT/RECOUV	1	
CHEF SECTION FACT/RECOUV	1	
AGENT COMMERCIAL	4	
TOTAL SERVICE	6	
TOTAL DPT	10	
CHEF DE SERVICE VENTE	1	
CHEF DE SECTION VENTE	2	
AGENT COMMERCIAL	2	
CHEF DE DEPOT	6	
AGENT COMMERCIAL DEPOT	6	
INGENIEUR MAINTENANCE	1	
MECANICIEN	1	
GESTIONNAIRE DES STOCKS	2	
CHEF SERVICE COMPT UC	1	
COMPTABLE UC	1	
CHEF SECTION TRANSPORT	1	
CHAUFFEUR SR	9	
TOTAL UC	35	
TOTAL DIRECTION	47	

## RESSOURCES HUMAINES

DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	1
-------------------------------	---

SECRETARE	1
-----------	---

DPT GESTION DU PERSONNEL ET MOYENS	1
------------------------------------	---

CHEF SERVICE GEST. PERSONNEL	1
CHEF DE SECTION G.PERSONNEL	2
CHEF SECTION PAIE	2
CHEF DE SECTION SOCIAL	1
TOTAL SERVICE	6

CHEF DE SERVICE MGX ET TRANSPORT	1
CHEF SECTION MGX ET RELEX	1
GESTIONNAIRE DU PATRIMOINE	1
CHAUFFEUR	5
TOTAL SERVICE	8

TOTAL DPT	15
-----------	----

TOTAL DIRECTION	17
-----------------	----

DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE

DIRECTEUR FINANCES ET COMPTABILITE	1
------------------------------------	---

SECRETARE DIRECTION	1
---------------------	---

CHEF DPT COMPTABILITE	1
-----------------------	---

CHEF SCE COMPT. GLE	1
COMPTABLES.	4
TOTAL SERVICE	5

CHEF SCE BUDGET	1
COMPTABLE	1
TOTAL SERVICE	2

CHEF SCE COMP. ANAL.	1
COMPTABLE MATIERE	2
COMPTABLE INVENTAIRE TOURNANT	3
TOTAL SERVICE	6

TOTAL DPT	14
-----------	----

TOTAL DIRECTION	16
-----------------	----

DIRECTION DEVELOPPEMENT

DIRECTEUR DEVELOPPEMENT	1
-------------------------	---

SECRETAIRE DIRECTION	1
----------------------	---

CHEF DPT SUIVI REALISATIONS	1
-----------------------------	---

CHEF PROJET MECANIQUE	1
-----------------------	---

CHEF PROJET ELECTR/CMR	1
------------------------	---

CHEF PROJET G.CIVIL	1
---------------------	---

TOTAL DPT	4
-----------	---

TOTAL DIRECTION	6
-----------------	---

## DIRECTION EXPLOITATION

	DIRECTEUR EXPLOITATION	1																																							
	SECRETARE	1	ASS. SEC/ENVR/QUALITE																																						
			1																																						
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>CHEF SERVICE CONTR. QUALITE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CHEF LABORATOIRE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CHIMISTE</td><td style="text-align: right;">4</td></tr> <tr><td>TS ESSAIS PHYSIQUES</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>ECHANTILLONNEUR</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>TOTAL SERVICE</td><td style="text-align: right;">9</td></tr> </table>	CHEF SERVICE CONTR. QUALITE	1	CHEF LABORATOIRE	1	CHIMISTE	4	TS ESSAIS PHYSIQUES	2	ECHANTILLONNEUR	1	TOTAL SERVICE	9																										
CHEF SERVICE CONTR. QUALITE	1																																								
CHEF LABORATOIRE	1																																								
CHIMISTE	4																																								
TS ESSAIS PHYSIQUES	2																																								
ECHANTILLONNEUR	1																																								
TOTAL SERVICE	9																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>CHEF DPT MAT. PREMIERES</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>SECRETARE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CHEF SERVICE EMR</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>MECANICIENS</td><td style="text-align: right;">5</td></tr> <tr><td>ELECTRICIEN AUTO</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>SOUDEUR</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>VULCANISATEUR PNEU</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>TOTAL SERVICE</td><td style="text-align: right;">9</td></tr> </table>	CHEF DPT MAT. PREMIERES	1	SECRETARE	1	CHEF SERVICE EMR	1	MECANICIENS	5	ELECTRICIEN AUTO	1	SOUDEUR	1	VULCANISATEUR PNEU	1	TOTAL SERVICE	9																						
CHEF DPT MAT. PREMIERES	1																																								
SECRETARE	1																																								
CHEF SERVICE EMR	1																																								
MECANICIENS	5																																								
ELECTRICIEN AUTO	1																																								
SOUDEUR	1																																								
VULCANISATEUR PNEU	1																																								
TOTAL SERVICE	9																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>CHEF DPT PRODUCTION</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>SECRETARE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CHEF DE SERVICE PROCESS</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>INGENIEUR PROCESS</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>TOTAL SERVICE</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> </table>	CHEF DPT PRODUCTION	1	SECRETARE	1	CHEF DE SERVICE PROCESS	1	INGENIEUR PROCESS	1	TOTAL SERVICE	2																												
CHEF DPT PRODUCTION	1																																								
SECRETARE	1																																								
CHEF DE SERVICE PROCESS	1																																								
INGENIEUR PROCESS	1																																								
TOTAL SERVICE	2																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>CHEF SERVICE FABRICATION</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>INGENIEUR CHEF DE POSTE</td><td style="text-align: right;">5</td></tr> <tr><td>OPERATEUR</td><td style="text-align: right;">10</td></tr> <tr><td>RONDIER</td><td style="text-align: right;">20</td></tr> <tr><td>MECANICIEN</td><td style="text-align: right;">5</td></tr> <tr><td>ELECTRICIEN</td><td style="text-align: right;">5</td></tr> <tr><td>INSTRUMENTISTES</td><td style="text-align: right;">5</td></tr> <tr><td>CHIMISTES</td><td style="text-align: right;">5</td></tr> <tr><td>ECHANTILLONNEURS</td><td style="text-align: right;">5</td></tr> <tr><td>MACON FUMISTE</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>CHAUFFEUR SUCEUSE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CONDUCTEUR BOBCAT</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CHEF POSTE EXPEDITION</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>TOTAL SERVICE</td><td style="text-align: right;">67</td></tr> </table>	CHEF SERVICE FABRICATION	1	INGENIEUR CHEF DE POSTE	5	OPERATEUR	10	RONDIER	20	MECANICIEN	5	ELECTRICIEN	5	INSTRUMENTISTES	5	CHIMISTES	5	ECHANTILLONNEURS	5	MACON FUMISTE	2	CHAUFFEUR SUCEUSE	1	CONDUCTEUR BOBCAT	1	CHEF POSTE EXPEDITION	2	TOTAL SERVICE	67										
CHEF SERVICE FABRICATION	1																																								
INGENIEUR CHEF DE POSTE	5																																								
OPERATEUR	10																																								
RONDIER	20																																								
MECANICIEN	5																																								
ELECTRICIEN	5																																								
INSTRUMENTISTES	5																																								
CHIMISTES	5																																								
ECHANTILLONNEURS	5																																								
MACON FUMISTE	2																																								
CHAUFFEUR SUCEUSE	1																																								
CONDUCTEUR BOBCAT	1																																								
CHEF POSTE EXPEDITION	2																																								
TOTAL SERVICE	67																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>CHEF ZONE CONCASAGE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>MECANICIENS</td><td style="text-align: right;">4</td></tr> <tr><td>SOUDEUR</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>TOTAL ZONE</td><td style="text-align: right;">6</td></tr> </table>	CHEF ZONE CONCASAGE	1	MECANICIENS	4	SOUDEUR	1	TOTAL ZONE	6																														
CHEF ZONE CONCASAGE	1																																								
MECANICIENS	4																																								
SOUDEUR	1																																								
TOTAL ZONE	6																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>TOTAL DPT</td><td style="text-align: right;">43</td></tr> </table>	TOTAL DPT	43																																				
TOTAL DPT	43																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>CHEF DPT MAINTENANCE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>SECRETARE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CHEF SERVICE B.E.M.</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>DOCUMENTALISTE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>VISITEUR PREPARATEUR</td><td style="text-align: right;">9</td></tr> <tr><td>INGENIEUR INF. COSWIN</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>TOTAL SERVICE</td><td style="text-align: right;">12</td></tr> </table>	CHEF DPT MAINTENANCE	1	SECRETARE	1	CHEF SERVICE B.E.M.	1	DOCUMENTALISTE	1	VISITEUR PREPARATEUR	9	INGENIEUR INF. COSWIN	1	TOTAL SERVICE	12																								
CHEF DPT MAINTENANCE	1																																								
SECRETARE	1																																								
CHEF SERVICE B.E.M.	1																																								
DOCUMENTALISTE	1																																								
VISITEUR PREPARATEUR	9																																								
INGENIEUR INF. COSWIN	1																																								
TOTAL SERVICE	12																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>CHEF SERVICE ELECTR.</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CHEF SECTION ELECTRICITE</td><td style="text-align: right;">3</td></tr> <tr><td>ELECTRICIEN</td><td style="text-align: right;">6</td></tr> <tr><td>TOTAL SERVICE</td><td style="text-align: right;">10</td></tr> </table>	CHEF SERVICE ELECTR.	1	CHEF SECTION ELECTRICITE	3	ELECTRICIEN	6	TOTAL SERVICE	10																														
CHEF SERVICE ELECTR.	1																																								
CHEF SECTION ELECTRICITE	3																																								
ELECTRICIEN	6																																								
TOTAL SERVICE	10																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>CHEF SERVICE C.M.R.</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CHEF SECT. CMR</td><td style="text-align: right;">3</td></tr> <tr><td>ING. ELECTRONICIEN</td><td style="text-align: right;">4</td></tr> <tr><td>INSTRUMENTISTES</td><td style="text-align: right;">4</td></tr> <tr><td>INGENIEUR INFORMAT.</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>TOTAL SERVICE</td><td style="text-align: right;">13</td></tr> </table>	CHEF SERVICE C.M.R.	1	CHEF SECT. CMR	3	ING. ELECTRONICIEN	4	INSTRUMENTISTES	4	INGENIEUR INFORMAT.	1	TOTAL SERVICE	13																										
CHEF SERVICE C.M.R.	1																																								
CHEF SECT. CMR	3																																								
ING. ELECTRONICIEN	4																																								
INSTRUMENTISTES	4																																								
INGENIEUR INFORMAT.	1																																								
TOTAL SERVICE	13																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>CHEF SERVICE UTILITES</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>MECANICIENS</td><td style="text-align: right;">3</td></tr> <tr><td>ELECTRICIENS</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>FRIGORISTE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>TUYAUTEUR/SOUDEUR</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>INSTRUMENTISTE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>TOTAL SERVICE</td><td style="text-align: right;">8</td></tr> </table>	CHEF SERVICE UTILITES	1	MECANICIENS	3	ELECTRICIENS	1	FRIGORISTE	1	TUYAUTEUR/SOUDEUR	1	INSTRUMENTISTE	1	TOTAL SERVICE	8																								
CHEF SERVICE UTILITES	1																																								
MECANICIENS	3																																								
ELECTRICIENS	1																																								
FRIGORISTE	1																																								
TUYAUTEUR/SOUDEUR	1																																								
INSTRUMENTISTE	1																																								
TOTAL SERVICE	8																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>TOTAL DPT</td><td style="text-align: right;">71</td></tr> </table>	TOTAL DPT	71																																				
TOTAL DPT	71																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>CHEF SERVICE MECANIQUE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CHEF SECT VULCANIS</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>AGT POLYV. D'ATELIER.</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>GRUTTIER</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CARISTE</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>VULCANIS. BANDES</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>CHEF ZONE B. CRU</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>MECANICIENS</td><td style="text-align: right;">4</td></tr> <tr><td>CHAUDRONNIER</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CHEF ZONE CUISSON</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>MECANICIENS</td><td style="text-align: right;">4</td></tr> <tr><td>CHAUDRONNIER</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CHEF ZONE B. CLINKER</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>MECANICIENS</td><td style="text-align: right;">4</td></tr> <tr><td>CHAUDRONNIER</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>CHEF ZONE EXPEDITIONS</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>MECANICIENS</td><td style="text-align: right;">3</td></tr> <tr><td>CHAUDRONNIER</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>TOTAL SERVICE</td><td style="text-align: right;">30</td></tr> </table>	CHEF SERVICE MECANIQUE	1	CHEF SECT VULCANIS	1	AGT POLYV. D'ATELIER.	1	GRUTTIER	1	CARISTE	1	VULCANIS. BANDES	2	CHEF ZONE B. CRU	1	MECANICIENS	4	CHAUDRONNIER	1	CHEF ZONE CUISSON	1	MECANICIENS	4	CHAUDRONNIER	1	CHEF ZONE B. CLINKER	1	MECANICIENS	4	CHAUDRONNIER	1	CHEF ZONE EXPEDITIONS	1	MECANICIENS	3	CHAUDRONNIER	1	TOTAL SERVICE	30
CHEF SERVICE MECANIQUE	1																																								
CHEF SECT VULCANIS	1																																								
AGT POLYV. D'ATELIER.	1																																								
GRUTTIER	1																																								
CARISTE	1																																								
VULCANIS. BANDES	2																																								
CHEF ZONE B. CRU	1																																								
MECANICIENS	4																																								
CHAUDRONNIER	1																																								
CHEF ZONE CUISSON	1																																								
MECANICIENS	4																																								
CHAUDRONNIER	1																																								
CHEF ZONE B. CLINKER	1																																								
MECANICIENS	4																																								
CHAUDRONNIER	1																																								
CHEF ZONE EXPEDITIONS	1																																								
MECANICIENS	3																																								
CHAUDRONNIER	1																																								
TOTAL SERVICE	30																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>TOTAL DPT</td><td style="text-align: right;">75</td></tr> </table>	TOTAL DPT	75																																				
TOTAL DPT	75																																								
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>TOTAL DIRECTION</td><td style="text-align: right;">201</td></tr> </table>	TOTAL DIRECTION	201																																				
TOTAL DIRECTION	201																																								



## الملخص

وفق الدور الرئيسي الذي تؤديه الشركات والمؤسسات - كونها أحد أبرز المصادر الرئيسية للدخل والتطوير واستحداث فرص العمل في الدولة - يتطلب منها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقاً للمفاهيم الحديثة، إذ إن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصرنا الحالي يتسم بالتغير السريع وتتطلب من هذه الشركات مواكبة هذا التطور بما يعود بالنفع على المجتمع بالشكل الأنسب.

فالمنظمة مسؤولة أمام هذا المجتمع، وهذه المسؤولية لا تقتصر على بعد واحد وهو البعد الاقتصادي بل تتعدى إلى البعد القانوني والأخلاقي والبعد الإنساني، فمسؤولية المنظمة الآن هي مسؤولية متعددة لأنها لا تعتبر منظمة اقتصادية فقط فهي تعتبر شريكة في المجتمع، أي الانتقال من النموذج الاقتصادي الربحي إلى النموذج الاقتصادي الاجتماعي، إذ أصبح على المنظمات الاهتمام بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن تولى مسؤولياتها الاجتماعية اهتماماً متزايداً سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المرتبطة بأعمالها أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلاً للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها، وطاقة مبدعة ومجدية في العمليات الداخلية وتحسين أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهي مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها وموقعها في السوق.

من خلال هذه الدراسة يتبين أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح، كما أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين أداء المؤسسة.

## الكلمات المفتاحية

المسؤولية الاجتماعية، أداء المؤسسة، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، العمليات الداخلية.

## Abstract

Depending on the key role played by enterprises and institutions – being one of the most important sources of income, the development and creation of jobs in the State obliges them to perform social duties according to modern concepts, such as developments Economic, social and environmental challenges in an era of rapid change that requires these companies to keep pace with this evolution, including for the benefit of the most appropriate society. The organization is responsible for this society, and this responsibility is not limited to a dimension that is the economic dimension, but going beyond the legal and ethical dimension and the human dimension, this responsibility is now a multi-dimensional responsibility, It has become irresistible that the organization assumes social responsibilities, increased interest, both direct participation in social activities or training of managers and workers in the field of social responsibility implications. Through this study, we arrive at a verified acceptance of hypotheses, social responsibility is the institution's commitment to the direction of the stakeholders, and the application of social responsibility contributes to improving the performance of companies.

**Keywords :** Social Responsibility, Institutional Performance, Evolution.

## الفهرس

III	الإهداء
V	الشكر
VI	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
19	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
19	المبحث الأول: مفهوم وأساسيات متغيرات الدراسة
20	أولاً: تفسيرات المسؤولية الاجتماعية
22	ثانياً: تطور تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية
25	ثالثاً: أهم مؤشرات قياس الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية
29	المطلب الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية
33	استراتيجية المؤسسة الاقتصادية
35	المطلب الثالث: تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة
39	دور العامل البشري المسير في تحسين الأداء الاقتصادي
41	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
42	المطلب الأول: عرض الدراسات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية
43	أولاً: المقالات البحثية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
44	ثانياً: الإصدارات الأكاديمية والأطروحات
45	المطلب الثالث: اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

46	فوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
48	خلاصة الفصل الأول
50	الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى شركة الإسمنت تبسة
50	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
50	المطلب الأول: منهجية الدراسة
51	أولا: طريقة جمع البيانات
51	ثانيا: تحضير الاستبيان
52	المطلب الثاني: أدوات التحليل
58	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
65	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات
67	أولا: اختبار الفرضيات
68	اختبار الفرضية الأولى
69	اختبار الفرضية الثانية
77	خلاصة الفصل
78	الخاتمة
81	المصادر والمراجع
84	الملاحق
90	الملخص
92	الفهرس