



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة مؤسسة CILAS للإسمنت بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- محمدي رشيد

من إعداد الطالب (ة):

- مغني هاجر

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- رحال سلاف
بسكرة	مقرا	- أستاذ مساعد أ	- رشيد محمدي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- سامية بعيبي

الموسم الجامعي: 2022-2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة مؤسسة CILAS للإسمنت بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- محمدي رشيد

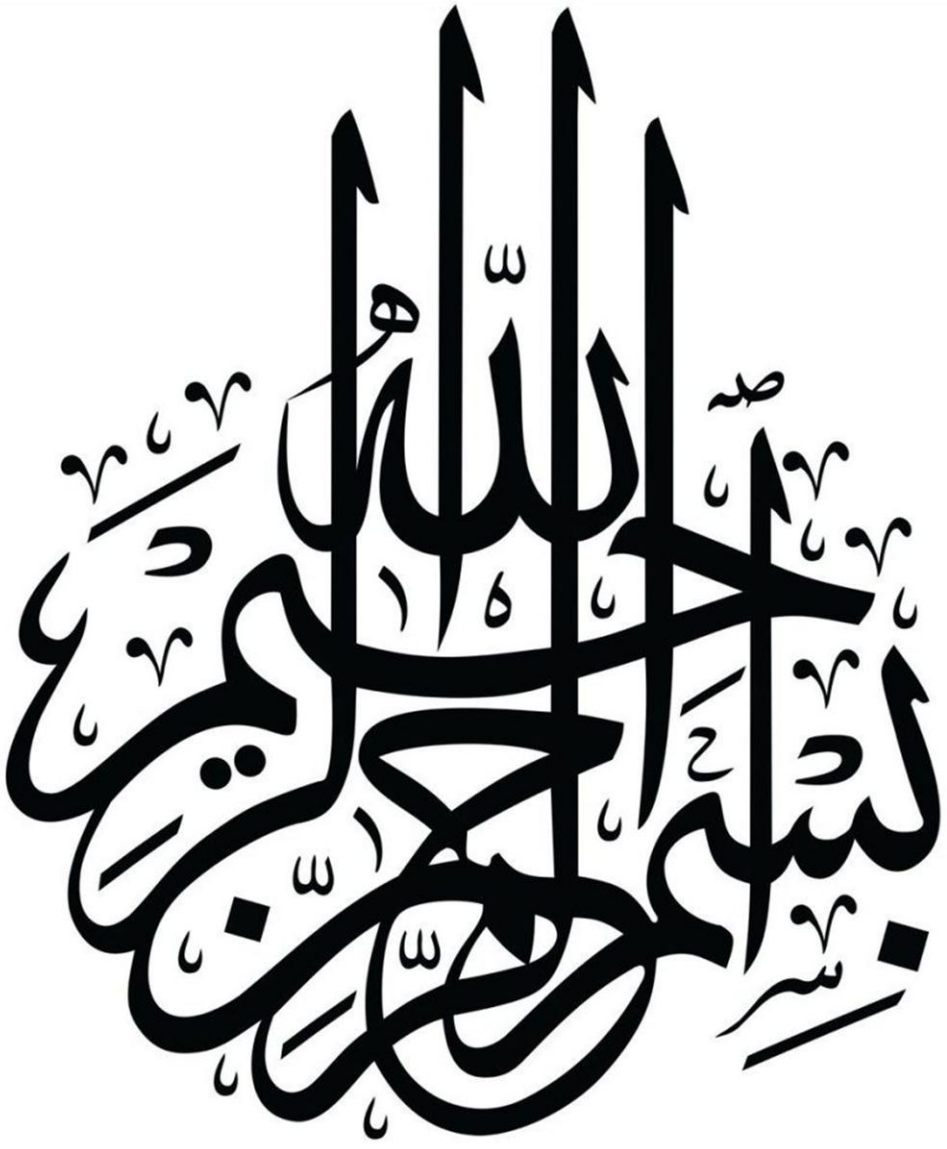
من إعداد الطالب (ة):

- مغني هاجر

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- رحال سلاف
بسكرة	مقرا	- أستاذ مساعد أ	- رشيد محمدي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- سامية بعيسي

الموسم الجامعي: 2022-2023



## الشكر و العرفان

أحمد الله بداية على ما من على من علم متواضع وألهمني قوة الصبر والتحمل لإعداد هذه الدراسة  
و تنفيذها

كما اتقدم بالشكر و العرفان الى الاستاذ " محمدي رشيد " المشرف الى هذه المذكرة و التي اغناها بملاحظاته  
القيمة و متابعته الدائمة للبحث و اهتمامه البالغ و اخلاصه الصادق  
فله اسمى عبارات الثناء و التقدير

و الشكر الموصول للأساتذة المحكمين للاستبيان ، و افادتنا بخبرتهم العلمية و المنهجية  
و خالص الشكر لأعضاء لجنة التحكيم قبولهم لمناقشة هذه الرسالة و تقديمهم العلمي بهدف حسن  
اخراجها

كما اتقدم بالشكر الى المسؤولين بمؤسسة سيلاس على تعاونهم و تقديم المعلومات اللازمة و كل الشكر  
الى من ساهم من قريب او من بعيد في نجاح هذا العمل

## الاهداء

الى التي غمرتني بـجـبـها وعطائـها، الى من انجبتني و صنعـتني من مهجـتها ، الى من انتظرت ثـمـرة جهـدها ، الى رمز العطاء و الوفاء

" أمي الحبيبة "

الى رمز الصمود و الشموخ ، الى من علمني معني الكفاح و النضال، الى الذي اعطاني دوما و لم ييخل عليا يوما

" أبي الغالي "

الى التي ساعدتني في مشوار حياتي ، الى التي كانت نبراسا يضيء دربي ، الى التي كانت و لا تزال مثلي الاعلى

" أختي العزيزة "

الى شموع البيت ، الى مصدر الدفء العائلي " اخوتي الاعزاء "

الى رمز البراءة و نبع الحنان " مايا و باديس و زين "

الى من شاركوني الدرب الجامعي " اصدقائي و احبتي "

الى كل من ازال حجرة كانت عثرة لي في طريق العلم و المعرفة " أساتذتي الكرام "

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبيان مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتعريف بأهم وظائفها، و مفهوم الميزة التنافسية و التعريف بمصادرها و أنواعها، و إبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة سيلاس بسكرة بحيث تمت الدراسة على عينة شملت العديد من إطارات وعمال الشركة ، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) ، ولاختبار الفرضيات تحليل الانحدار وفي الأخير لخصت تأثير ذي دلالة إحصائية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاح:** المسؤولية الاجتماعية، الميزة تنافسية.

### **Summary of the study:**

The study aims to highlight the impact of social responsibility in achieving competitive advantage by clarifying the concept of social responsibility and defining its most important functions, and the concept of competitive advantage and defining its sources and types, and highlighting the relationship between them with regard to the theoretical aspect of the study. As for the applied side, our study relied on a questionnaire that included questions related to three axes that flow into the idea of the hypotheses of the study. It was distributed at the level of the Silas Biskra Foundation, so that the study was conducted on a sample that included many executives and workers of the company, and we relied on the statistical package for science program to analyze the questionnaire data Social (SPSS) And to test the hypotheses, regression analysis finally summarized the statistically significant effect of social responsibility in achieving competitive advantage in the institution under study.

**Key words:** social responsibility, competitive advantage.

+

قائمة الجداول و الاشكال:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية	01
28	العناصر الرئيسية والفرعية للمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد المسؤولية	02
29	بعض مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية	03
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
44	توزيع أفراد العينة حسب السن	05
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	06
46	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07
47	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	08
48	اختبار معامل ثبات لاستبيان Alpha de Cronbach	09
49	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	10
50	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	11
51	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	12
52	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	13
53	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	14



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	دورة حياة الميزة التنافسية	01
25	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	02
26	هرم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة	03
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة CILAS	04
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
44	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	07
46	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	08

# المقدمة

في الآونة الأخيرة أصبح العالم على العموم و عالم الاعمال على الخصوص يتقدم بوتيرة متسارعة حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات ومع ظهور العولمة والتطور التكنولوجي السريع فان الحاجة ماسة لكي يتحمل كل مسؤول مسؤوليته الاجتماعية من أجل السير نحو طريق النمو والازدهار لذلك أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال في السنوات القليلة الماضية كما ان المسؤولية الاجتماعية تعكس مبدا الشائع في مجال الاعمال و الذي يشدد على ان المؤسسات يجب ان تقوم بإدارة اعمالها بشكل فعال و اخلاقي على كافة المستويات مما يعزز اهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث ان المسؤولية الاجتماعية يمكن ان تكون هي مصدرا للفرص و الابتكار و تعزيز القوة التنافسية

من هذا المنطلق أصبحت المسؤولية الاجتماعية تلعب دورا استراتيجيا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية ومسرحا للتنافس بين مختلف المؤسسات هو ما أكسبها أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات المتنافسة التي تريد تحقيق السبق والريادة، وعلى هذا الأساس تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

**الاشكالية البحث:**

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم كل من المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، أصبح يحتم على المؤسسات تغيير سياساتها و استراتيجيتها بما يتوافق مع تطبيق هذين المفهومين بما أنهما يعتبران عاملين من عوامل بقاء المؤسسة و زيادة استمرارها و بقائها.

**بناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:**

ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟

**ويمكن تدعيم الإشكالية الرئيسية بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:**

- ما مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟
- ما علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية؟
- ما اثر البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما اثر البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما اثر البعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما اثر البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

**الفرضية الرئيسية:**

استنادا الى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد للمسؤولية الاجتماعية اثر ذي دلالة احصائية في تحقيق الميزة التنافسية

**ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:**

- يوجد للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية اثر ذي دلالة احصائية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $\alpha=0.05$
- يوجد للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية اثر ذي دلالة احصائية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $\alpha=0.05$

• يوجد للبعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية اثر ذي دلالة احصائية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $\alpha=0.05$

• يوجد للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية اثر ذي دلالة احصائية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة الاحصائية  $\alpha=0.05$

نموذج الدراسة:

## 1. المتغير المستقل:

و يتمثل في المسؤولية الاجتماعية و تنقسم الى اربعة ابعاد هي البعد الاقتصادي, البعد القانوني, البعد الاخلاقي, البعد الخيري

## 2. المتغير التابع:

و يتمثل في الميزة التنافسية و تنقسم هي الاخرى الى خمسة ابعاد هي التكلفة الاقل, الاستجابة, الجودة, الابداع, السمعة

## أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار الموضوع إلى النقاط التالية:

- أهمية الموضوع.
- إبراز أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- تزايد اهتمام المؤسسات بتبني المسؤولية الاجتماعية.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في النقاط الاساسية التالية:

• تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تؤسس نظريا و تطبيقيا الربط المنطقي للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية

- توضيح مدى مساهمة ابعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
- أهمية نتائج الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها و اعطائها الاولوية

## اهداف الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسات قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤولياتها الاجتماعية بالإضافة إلى:

- معرفة اساسيات المسؤولية الاجتماعية
- إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

- التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة
- اسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني

#### حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية و حدود زمانية، تتمثل الحدود المكانية المؤسسات عينة الدراسة، أما الحدود الزمانية فتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة وكما يلي:

**الحدود المكانية:** و يتعلق الأمر بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سيبلاس للإسمنت -بسكرة- ، حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة و المتمثل في موظفي و عمال المؤسسة و تطبيق محاور الدراسة عليهم، وهذا من خلال استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات و القيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة الفرضيات من عدمها.

**الحدود الزمانية:** امتدت فترة إعداد الدراسة من مطلع شهر مارس 2023 إلى غاية اخر شهر ماي من نفس السنة.

#### منهجية الدراسة:

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، والتمكن منه نحاول استخدام المناهج المستخدمة في الدراسات الاقتصادية وعليه فإن المنهج المستخدم سيكون منهجا وصفيًا، يمكن من خلاله توضيح جوانب الموضوع النظرية من خلال تجميع المعلومات وتنظيمها والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالاعتماد على الدراسات السابقة هذا بالنسبة للفصل الأول و الفصل الثاني ، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الثالث لأنه يوافق طبيعة موضوع البحث.

#### صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب انشغال الإطارات السامية بالمؤسسة محل الدراسة.

- الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمراجع والمقالات العلمية،

#### الدراسات السابقة:

لغرض استكمال الجانب النظري للموضوع لا بد من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، لذا سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير من متغيرات الدراسة.

دراسة الطالبة، ضافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير،

تخصص تسيير الموارد البشرية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة أبو بكر بلقايد، 2010/2009

تمثلت أهداف الدراسة في تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسة بتبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير ومعالجة مشاكله، وعرض أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق التماسك داخليا، التعرف على واقع تبني المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية ومدى التزامها بها ، أما النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، بالرغم من تباين التعاريف حول المسؤولية الاجتماعية لم يمنع المؤسسات الجزائرية من تحديد ممارساتها اتجاه مختلف الأطراف المستفيدة وخاصة اتجاه مواردها البشرية، الاهتمام الواسع الذي توليه المؤسسات الجزائرية الخاصة للمسؤولية الاجتماعية بمختلف

أبعادها، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين وتلوث البيئة.. الخ

دراسة ( موسى قاسم القريوني، رياض عبد الله الخوالدة، مازن كمال قطيشان، محمد فالح الحنيطي، محمد عطوة المعاينة 2014 ) مقالة بعنوان " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية \_ دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة ( الاهتمام بالعاملين، التركيز على العملاء، حل المشكلات الاجتماعية، الاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركة زين للاتصالات الخلوية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من التركيز على العملاء، الاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالعاملين، و الاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في دعم الخطط التنموية (في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

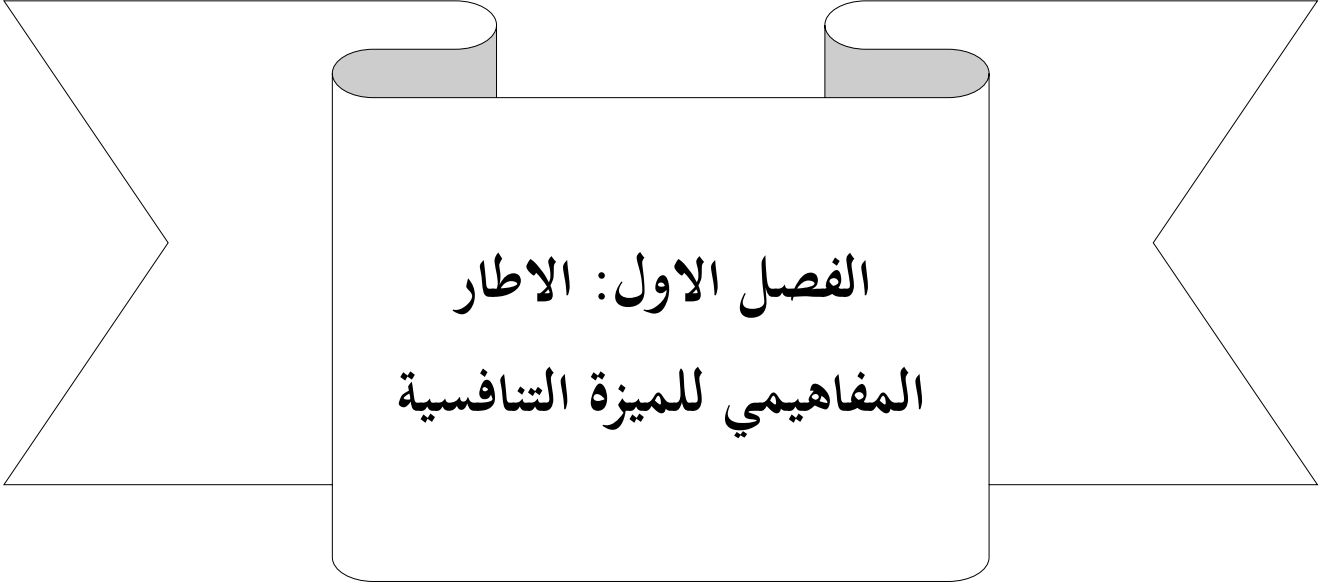
### هيكل الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الواردة في الاشكالية فقد تم تقسيم الدراسة بما يحقق اهدافها كما يلي:

**الفصل الاول** بعنوان الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث تطرقنا من خلال المبحث الاول الى ماهية الميزة التنافسية قسم بدوره الى ثلاث مطالب : مفهوم الميزة التنافسية، خصائص و انواع الميزة التنافسية , مصادر تحقيق الميزة التنافسية اما المبحث الثاني بعنوان اهمية و اهداف و اساليب تحقيق الميزة التنافسية قسم بدوره الى ثلاث مطالب : اهمية الميزة التنافسية , اهداف الميزة التنافسية , اساليب تحقيق الميزة التنافسية اما المبحث الاخير بعنوان اساسيات الميزة التنافسية و تضمن ثلاث مطالب: محددات الميزة التنافسية، معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، ابعاد الميزة التنافسية

**الفصل الثاني** يتضمن الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية حيث تم تقسيم هذا الفصل الى اربعة مباحث تطرقنا من خلال المبحث الاول الى مدخل للمسؤولية الاجتماعية قسم بدوره الى ثلاث مطالب حيث تم التطرق الى :نشأة و تطور المسؤولية الاجتماعية، بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية , اهمية و اهداف المسؤولية الاجتماعية اما المبحث الثاني بعنوان اساسيات حول المسؤولية الاجتماعية حيث تم تقسيمه الى ثلاث مطالب تناول: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، مبادئ المسؤولية الاجتماعية، ابعاد المسؤولية الاجتماعية اما المبحث الثالث بعنوان مجالات و اتجاهات و عناصر المسؤولية الاجتماعية قسم بدوره الى ثلاث مطالب: مجالات المسؤولية الاجتماعية، اتجاهات المسؤولية الاجتماعية، عناصر المسؤولية الاجتماعية اما المبحث الاخير بعنوان اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية و تناول مطلبين: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية , تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية

**الفصل الثالث** ويتمثل في الدراسة التطبيقية وهو مقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول جاء مظاهر المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سيلاس -بسكرة-، المبحث الثاني الاطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث تم فيه اختبار الفرضيات وتفسير النتائج



الفصل الاول: الاطار  
المفاهيمي للميزة التنافسية

**الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية**

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمية نتيجة لظاهرة العولمة وتحرير التجارة وانفتاح الأسواق وتسارع وتيرة الابتكارات التكنولوجية على الساحة الدولية، فإنه يتوجب الآن على المؤسسة الاقتصادية أكثر من أي وقت مضى، المضي قدما من أجل الحصول على مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق وكذا تحقيق تفوقها المطلوب، والأمر لا ينتهي بمجرد الحصول على الميزة التنافسية وإنما يتطلب كذلك السعي دوما وبشكل مستمر الى تنميتها بهدف الحفاظ عليها. و عليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الاول: ماهية الميزة التنافسية**

**المبحث الثاني: اهمية و اهداف و اساليب تحقيق الميزة التنافسية**

**المبحث الثالث: اساسيات الميزة التنافسية**



## المبحث الاول: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم الإدارة على المستوى الأكاديمي و العلمي حيث لم يعد ينظر إلى الميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو مواجهة وقتية، و لكن أصبح ينظر إليها كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق و التميز للمؤسسة على المنافسين.

## المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية

اختلف المختصون في اعطاء تعريف موحد للميزة التنافسية غير ان اغلبهم اتفقوا على ان مفهومها يطبق على مستوى المؤسسة و وفقا لذلك يمكن عرض مختلف التعاريف التي اسندت للميزة التنافسية:

**تعريف مايكل بورتر:** " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى اخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع..." (ابنسام، 2015، صفحة 35)

**تعريف نبيل خليل مرسي:** "ميزة او عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" (وراد و العيداني ، 2019، صفحة 245)

**تعريف علي السلمي:** "الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز، الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع 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" (الياس، 2021، صفحة 238)

**و يعرف Hazier :** الميزة التنافسية بأنها "عبارة عن نظام يمتلك مزايا منفردة و متميزة عن باقي المنافسين و ان الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفؤة و مناسبة" (وراد و العيداني ، 2019، صفحة 245)

**كما تعرف أيضا على انها** " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، و تنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة". (يطو، 2018/2017، صفحة 21)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان تعريف مايكل بورتر هو التعريف الأكثر دلالة و اقناع لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية و هو الابداع ، اما تعريف سلمي على خلق قيمة للعميل ، في حين تعريف نبيل خليل مرسي يركز على احد مصادر الميزة التنافسية و المتمثل في استراتيجية المنافس و هذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية و هي : طريقة التنافس و حلبة التنافس و اساس التنافس

### المطلب الثاني: خصائص و انواع الميزة التنافسية

#### الفرع الاول: خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهوم أوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية و هذه الخصائص تتمثل فيما يلي: (عياشة، 2011/2010، صفحة 79)

1. نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة و ليس بالمطلق
2. تؤدي الى تحقيق التفوق و الافضلية على المنافسين
3. تنتج من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها
4. تنعكس في كفاءة اداء المؤسسة لأنشطتها او في قيمة ما تقدمه الى المشتريين
5. ينبغي ان تأثر في سلوك المشتريين و تفضيلاتهم فيما تقدمه اليهم المؤسسة
6. تتحقق لمدة بعيدة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها

#### الفرع الثاني : انواع الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية إلى 3 أنواع أساسية هي:

**ميزة التكلفة الأقل:** تعني ان المؤسسة لها القدرة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكلفة. (زرزور، 2013/2012، صفحة 56)

**ميزة تميز المنتج :** أي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا و فريدا، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع) ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال كفاءات المؤسسة، وتوظيف قدرات لتحقيق جوانب التميز. (زرزور، 2013/2012، صفحة 56)

**ميزة الجودة:** عرفها "JURAN" بانها الالتزام بالمتطلبات، أما "CROSBY" فيعرفها بانها الملائمة للاستخدام ويضيف "DEMING" تحقق انعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى لتلبية احتياجات وتوقعات المستهلك حاضرا ومستقبلا . (بخوش، 2013، صفحة 152)

#### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

قد تتحقق الميزة التنافسية نتيجة لتوفر العديد من المصادر، بحيث كلما تعددت هذه المصادر في ميزة واحدة كانت أصعب للتقليد و تعددت مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة أهمها:

حسب Jean Jacques Lambin الذي أعتبر مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون داخلية أو خارجية: (بغداد، 2013، صفحة 6)

-الميزة التنافسية الخارجية: هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال.

-الميزة التنافسية الداخلية: تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

و يشير (porter) في نموذجه حول مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في: (الصميدي، 2011، صفحة 246)

-التكلفة المنخفضة: إن تميز المؤسسة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المؤسسة على إتباع سياسة تسعير تتسم بالمرونة و القدرة على تحديد الأسعار، أقل من المنافسين مع الاحتفاظ بالجودة المتميزة.

-القيمة: إن تقديم قيمة عالية للعميل من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات أو الخدمات المقدمة للعميل بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى التمايز في هذه الخدمات.

-التكلفة المنخفضة و القيمة: قليل من المؤسسات تستطيع الجمع ما بين ميزة الكلفة والقيمة (التميز في الخدمات) لأن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة إلى استراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك، وإن المؤسسة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتما ستكون قائمة في سوقها و متفوقة على منافسيها.

المبحث الثاني: اهمية و اهداف و اساليب تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الاول: اهمية الميزة التنافسية

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في مجال الأعمال فهي تعتبر: (احمد و دلهوم، 2019،

صفحة 153)

- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛
- هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف حاجتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده؛
- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.

المطلب الثاني: اهداف الميزة التنافسية

من ابرز الاهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي: (مربعي، 2012/2011، صفحة 60)

✓ قدرتها على اقتناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون

✓ خلق فرص تسويقية جديدة

- ✓ دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة من السلع والخدمات
- ✓ امكانية حصولها على حصة سوقية افضل و اكبر قياسا بالنافسين و استمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة و الارباح الصافية
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها و الفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها
- ✓ خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق و تعظيم القيمة للوصول الى رضا العميل و ضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية

### المطلب الثالث: اساليب تحقيق الميزة التنافسية

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن تتحقق بإحدى الوسائل التالية : (الشيخ، بدر، و فادي، 2004، صفحة 3)

1. **الكفاءة المتفوقة (Superior Efficiency):** فالمنظمة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمنظمة.
2. **الجودة المتفوقة (Superior Quality):** إن تحقيق المنظمة لمستوى عال من الجودة في منتجاتها و خدماتها سوف يزيد من قيمة المنتجات و الخدمات بالنسبة لعملائها، و سيمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها و البقاء و الاستمرار مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
3. **الإبداع المتفوق (Superior Innovation):** ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهياكلها وأساليب ادارتها و استراتيجياتها ، ويتحقق من خلال تقديم منتج أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعد التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز.

### المبحث الثالث: اساسيات الميزة التنافسية

#### المطلب الاول: محددات الميزة التنافسية

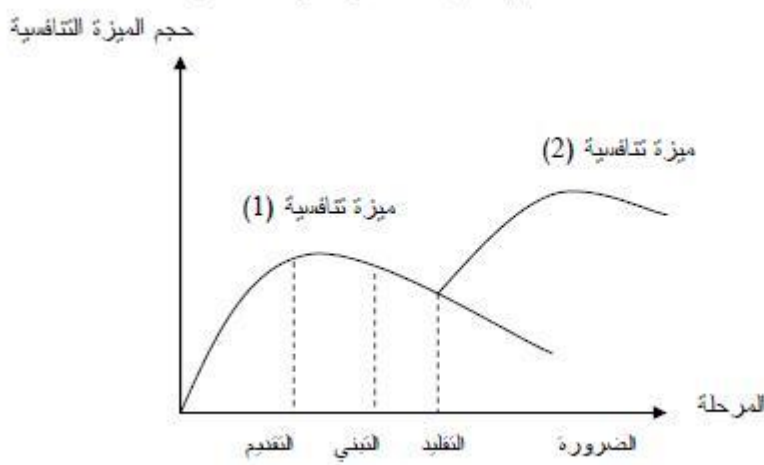
إن هدف أي مؤسسة يرتكز حول السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وهذا يصعب الحصول عليه في ظل وجود العديد من الجهات التنافسية التي قد تتمكن من تقليد منتجاتها فاليوم نجد أنه من الصعب حماية ميزة معينة، لأنه بمجرد تقليدها أو تجاوزها من طرف المنافسين تصبح تكلفة على المؤسسة وفيما يلي محددات الميزة التنافسية:

**حجم الميزة التنافسية.**

ان الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج. (مسعودة و عبد الكريم، 2017، صفحة 146)

اذ تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم 01: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (بطو، 2017/2018، صفحة 23)

ويمكن تلخيص دورة حياة المنتج في المراحل التالية : (مسعودة و عبد الكريم، 2017، صفحة 146)

- **مرحلة التقييم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي

- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

- **مرحلة التقليد :** يتراجع في هاته المرحلة حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسون قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات.

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإن لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ثانيا: **نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعملية المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **النطاق الراسي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الأساسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي.

- **النطاق الجغرافي**: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من النشاط و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هاته الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في نطاق عالمي أو كوني.

- **نطاق الصناعة**: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

### المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي:

#### 1- مصادر الميزة التنافسية:

إن التفوق النسبي لأي مؤسسة على منافسيها يعود إلى عدة عوامل أو مصادر، يمكن أن تتعلق إما بمنتجاتها، خدماتها، و كيفية الإنتاج، التنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها، وقد تكون هذه المصادر إما داخلية أو خارجية، كما حصرها Porter في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، وجودة المنتج، والذي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق.

#### 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن المؤسسة التي تعتمد على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام منخفضة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا. (عباشة، 2010/2011، صفحة 84)

#### 3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب على المؤسسة أن تخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع خاصة في المجالات التي تدر لها قيمة أعلى قبل أن يقوم المنافسون بتقليدها أو محاكاة الميزة الحالية. (عباشة، 2010/2011، صفحة 84)

### المطلب الثالث: ابعاد الميزة التنافسية

من خلال الاستطلاع لبعض الدراسات العالمية والعربية في مجال الميزة التنافسية، نجد أن هناك نوعا من التطابق بخصوص الأبعاد الأكثر شيوعا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتمثل هاته الأبعاد بالتكلفة الأقل، الاستجابة الجيدة، الإبداع والسمعة و يتمثل شرح الأبعاد فيما يلي: (يطو، 2017/2018، صفحة 25)

#### الفرع الأول: التكلفة الأقل.

تعرف عملية خفض التكلفة بأنها " الأسلوب المخطط الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال استخدام الأمثل لعناصر التكاليف، والسرعة في إنجاز العمليات أو زيادة الإنتاج بما يؤدي إلى خفض تكلفة الوحدة المنتجة، دون أن يؤثر ذلك على جودتها و وظائفها" ، إذ يجب أن تتم عملية خفض التكلفة دون المساس بنوعية ومواصفات السلعة المنتجة أو الخدمة

المؤدات ، فمثلا استعمال مواد رديئة النوعية كونها ذات كلفة أقل في صناعة سلعة معينة، لا يعد تخفيضا لتكاليف المواد الأولية المستعملة في صناعة السلعة.

وهناك العديد من السياسات والإجراءات الكفيلة بخفض التكلفة مثل توفير وسائل إنتاج مناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم، الاستغلال الأمثل للموارد، الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل، التركيز على تحسين الإنتاجية، التركيز على منحى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة، العمل على الحصول على مصادر التمويل المناسبة، بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين.

إن تبني هاته الاستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا:

- ✓ تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفؤة نسبيا فسيكون ذلك على حساب الأرباح، وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار والذي بدوره ينعكس على الكمية المطلوبة من منتجاتهم.
  - ✓ انها تشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين، فإذا كانت هناك ضغوطات على المؤسسة من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة.
  - ✓ إن نجاح هاته الاستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوى التفاوضية للموردين، إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج، حيث تمكن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى.
  - ✓ كما تشكل هاته الاستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل المنافسين الجدد، خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن الانطلاق بالحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع.
  - ✓ كما تعمل هاته الاستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهديد يكمن في أن هاته المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هاته الاستراتيجية.
- إلا أن هناك بعض المخاطر التي تنطوي عليها هاته الاستراتيجية مثل التغير التكنولوجي، الذي يلغي الاستثمارات القديمة التي بذلت المنظمة مجهودات كبيرة في سبيل توفيرها من أجل الإنتاج بكميات كبيرة بهدف تقليل التكلفة، أو أن يقوم المنافسون بتقليد الخبرة أو السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التكلفة الأقل، كما يمكن ان المؤسسة المتغيرات الأخرى كالمغيرات التسويقية والإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة بالإضافة إلى مخاطر حرب الأسعار وما تنطوي عليه من تخفيض في هوامش الأرباح وبالتالي تدهور إجمالي المردودية.

## الفرع الثاني: الاستجابة.

إن من أهم المؤشرات لقياس أداء وتنافسية المنظمات هو مدى قدرتها على الاستجابة للزبائن وتلبية حاجاتهم والمحافظة على ولائهم، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية. و الاستجابة هي عبارة عن مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة و موثوقية الأداء، فسرعة الاستجابة عنصر أساسي في تحقيق رضا الزبون، لأنها تختصر الوقت المستهلك من قبله. و يوضح (EVANS AND COLLIER,2007 : 126) بأن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنظر لما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون.

أما المرونة فتعرف على انها قدرة المنظمة على استجابة للتغيرات الحاصلة في أذواق وحاجات وطلبات الزبون. أما الموثوقية، فتعني إمكانية الاعتماد على المنتج بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون.

## الفرع الثالث: الجودة.

يصفها (KOTLER,1997) بأنها " المظاهر والخصائص الكلية للمنتج) سلعة أو خدمة (التي تجعله قادرا على إشباع حاجات الزبون"، أما الجودة الشاملة فتعرف على انها " التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت اللازم لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل وللعملية الإنتاجية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المنظمة قيمة يفتقر إليها المنافسون، مما يسمح بخفض التكلفة إلى مستوى أقل منهم ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد أجزاء المكونة له أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء، مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير من الرفع من كفاءة المنظمة بجعلها رائدة في مجال تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

## الفرع الرابع: الإبداع.

يعد الإبداع من المصادر الأساسية للميزة التنافسية لأنه يعطي المنظمة شيئا فريدا تفتقده المنظمات المنافسة الأخرى. وقد تباينت تعاريف الكتاب للإبداع، حيث يعرفه داركر على أنه "الطريقة التي تعتمد بها المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا.

فيما يرى كوتلر بأن الإبداع" يشير إلى أية سلعة أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على انها مفيدة

وجديدة"، أي أن هناك نوعان من الإبداع هما:

- **إبداع المنتج**: وهو عملية تطوير المنتجات أو وضع خصائص متفوقة للمنتجات الموجودة حاليا، وإبداع المنتج يخلق قيمة من خلال إيجاد منتجات جديدة أو تحسين عمل المنتجات الموجودة التي يدرك الزبون انها سوف تقدم منفعة أكثر.



- إبداع العملية: هو تطوير العملية الجديدة لإنتاج المنتجات وتسليمها للزبائن، وإبداع العملية يسمح للمنظمة بزيادة القيمة من خلال تخفيض كلف الإنتاج وعلى المدى البعيد.

#### الفرع الخامس: السمعة.

إن فكرة سمعة المنظمة معقدة ومتداخلة يصعب قياسها وقد نظر إليها الكتاب من زوايا مختلفة، حيث عرفها (FOMBRUN,2007,37) بأنها "تخمينات كلية في أذهان الناس حول صورة المنظمات وخدماتها"، كما توصف السمعة على أنها "تقييم الجمهور لقدرة المنظمة على تلبية احتياجات الجمهور المدركة، وهي انطباع المتعاملين معها حول منتجاتها وسياساتها وأنظمتها"، وتلعب السمعة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة حيث يرى (LWUEGWUONWU ,2011,202) بأنه بالرغم من أن دعم السمعة مفهوم معنوي، فإن السمعة الجيدة تزيد المنظمة بشكل واضح وتزودها بميزة تنافسية ثابتة، ويمكن تحديد أهمية السمعة فيما يلي:

- ✓ المنظمة التي تتمتع بسمعة جيدة لها قيمة في السوق المالية وأسهمها لها قيمة عالية.
- ✓ السمعة الجيدة تشكل عاملاً لجذب العاملين الجيدين.
- ✓ تساعد على توليد ولاء المستهلك للمنظمة عند شعوره بالرعاية والاحترام المستمرين.
- ✓ تساعد المؤسسة في الحصول على رأس المال المطلوب لمشاريعها.

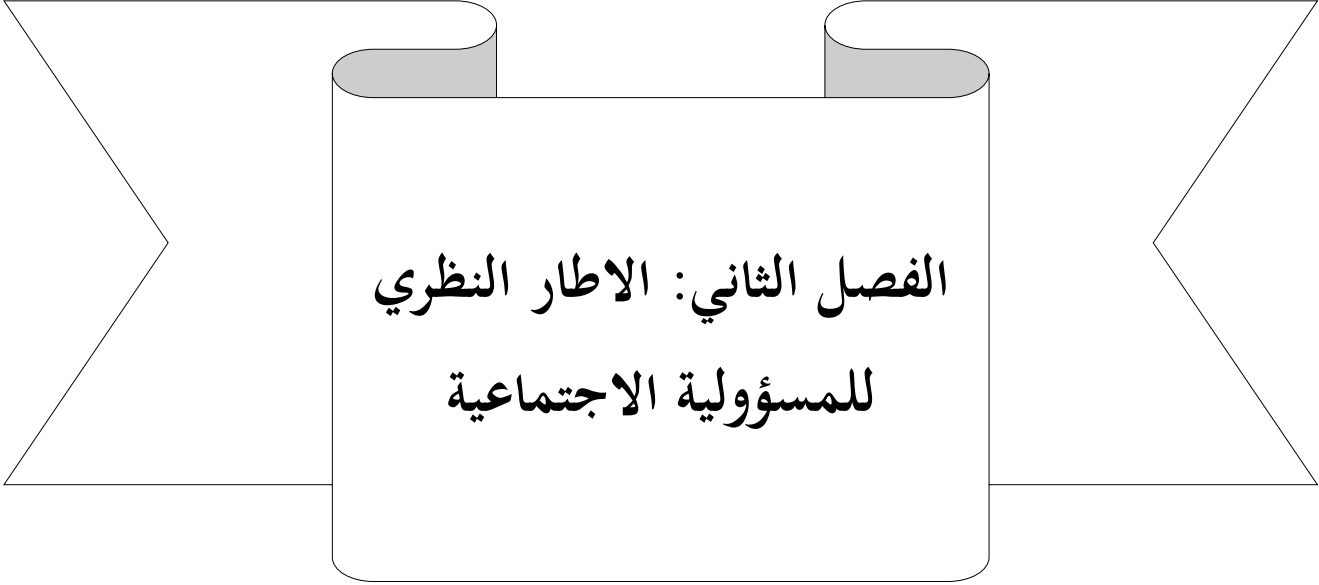
ويضيف (HONG ET YANG , 2009 ,384) بأن "السمعة القوية المرتبطة بالأداء المالي تزيد من فعالية الإعلان والقدرة على شحن القيمة، وتحسين استخدام العاملين، وتسهيل تقديم المنتج، وتزيد من الوصول إلى رأس المال بسهولة، وجذب المستثمرين وزيادة المبيعات."

ويرى (TANLAMI, 2010,3) أن من أهم فوائد إدارة السمعة هي إعطاء ثقة عالية للمستهلكين والمستثمرين والمجهزين والعاملين في المنظمة وكذلك أمام المنظمات الأخرى.

ولسمعة المنظمة جملة من الأبعاد، حيث بين (BICK,2008,02) بأنها تتمثل في الرؤية والقيادة، بيئة العمل، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي، المنتجات والخدمات، والكسب العاطفي، والتي تؤدي بدورها إلى العناصر الستة للنجاح وهي: بناء الثقة مع أصحاب المصالح، تعظيم الأرباح، كسب المزيد من المستثمرين، الحصول على العاملين الموهوبين والأكفاء، زيادة المبيعات، قيادة سلسلة السوق

## خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح لنا أن الحصول على الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات من أجل كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، مما دفع بهذه الأخيرة إلى السعي وراء اكتساب قدرات وميزات تنافسية تنشأ بمجرد اكتشاف مصادر وطرق أكثر فعالية وكفاءة وإدراك العوامل التي من شأنها أن تؤثر فيها وذلك لضمان رضا وولاء عملائها و تقييمها في ظل جو تنافسي مما يؤهلها إلى تحقيق التميز في المحيط التنافسي.



الفصل الثاني: الاطار النظري  
للمسؤولية الاجتماعية

## الفصل الثاني: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

ان موضوع المسؤولية الاجتماعية من المواضيع التي حظيت و لازالت تجذب اهتمام الكثير من الاقتصاديين و الباحثين نظرا للأهمية الكبيرة و التأثير الواسع على اهداف المنظمة و تميزها حيث أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إحداث توازن داخل المؤسسات، وذلك بين مصلحة المؤسسة من جهة، ومصلحة المجتمع من جهة أخرى، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بشتى أبعادها، وتبني استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين سمعتها في الوسط الذي تنشط به واعتبارها جزءا من سياستها. وهو ما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مجالاتها المختلفة من أصحاب مصالح وبيئة طبيعية ومجتمع بصفة عامة، كأساس جوهري لتحقيق النمو وضمان البقاء والاستمرارية.

و عليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الاول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: اساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث: مجالات و اتجاهات و عناصر المسؤولية الاجتماعية

## المبحث الاول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الادارية الحديثة و التي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المنظمات حيث ان دورها لا يقتصر فقط على خدمة مصالحها الذاتية و تحقيق الارباح بل يتعدى ذلك و يجب عليها اضافة الى تحقيق مصالحها الذاتية ان تعمل على تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل فيه فالمنظمات اليوم اصبحت مطالبة بالتوفيق بين اهدافها الاقتصادية و المتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها و ضمان بقائها

## المطلب الاول: نشأة و تطور المسؤولية الاجتماعية

عرفت المسؤولية الاجتماعية تطورات مستمرة نتيجة للظروف و المتغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و التكنولوجية السائدة، وكذلك لتغير أنماط و أساليب الإدارة، الشيء الذي جعل من الصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وسوف نتطرق في بحثنا هذا إلى التقسيمين التي تناولت المراحل التي مرت بها المسؤولية الاجتماعية. (نجم، 2006، الصفحات 201-202)

## الفرع الاول: التقسيم الأول : (الفترة من 1800 إلى يومنا الحاضر)

1. مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800-1920: وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للمؤسسات تتمثل في تعظيم الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية وأن النقود والثروة هي الأكثر أهمية وأن " ما هو جيد لي هو جيد للبلد"
2. مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينيات حتى بداية الستينيات: وفيها تغيرت النظرة إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث أصبح ينظر إلى أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هو تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، وأن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا، وأن " ما هو جيد للشركات جيد للبلد"
3. مرحلة إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينيات حتى الوقت الحاضر: وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية لمؤسسات تقوم على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الذاتية لشركات الأعمال ومصالح المساهمين و المجتمع ككل، وأن " ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد"

## الفرع الثاني: التقسيم الثاني: (فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية - وفترة من الحرب العالمية الثانية إلى يومنا)

1. الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بالاستغلال الغير عقلائي لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، وبالتالي فإن في هاته المرحلة لم يكن هناك أي اهتمام بالعاملين كما أن هذا الوضع استفاد منه المالكين بالدرجة الأولى، واتجه البحث في هذه المرحلة إلى كيفية تحسين إنتاجية العاملين من خلال دراسة الوقت وطريقة إنجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير مبذول لإعطاء إنتاج كبير، ويمكن القول أن في هذه المرحلة كان هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتمثل في تحسين أجور العاملين.

2. **مرحلة تضخم حجم المؤسسات:** تميز هاته المرحلة بتخصص العامل بجزء من العمل و الذي لا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه واستنزاف موسع للموارد الطبيعية نظرا لتضخم حجم المؤسسات، وهذا الأمر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية ضمن أعمال المؤسسة.
3. **مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:** حيث دفعت هذه الأفكار المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية، حيث كان من أبرزها مطالبة العاملين بما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي.
4. **مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:** لقد أدى الكساد العالمي الكبير و انهيار المؤسسات الصناعية وتسريح لآلاف العاملين إلى اضطرابات كثيرة، بشكل تطلب تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي لإعادة التوازن الاقتصادي، ويرجع ذلك أساسا إلى إهمال إدارة المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها لبعض مسؤولياتها اتجاه أطراف متعددة من المستفيدين الشيء الذي جعلها في تضارب مع مصالح هؤلاء، بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة.
5. **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:** تعزز في هذه المرحلة دور النقابات وجماعات الضغط في المطالبة بتحسين ظروف العمل و سن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة، كما تعزز في هذه المرحلة أيضا النظام الاشتراكي.
- إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات، حيث تم تحديد حد أدنى للأجور وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي، وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور حماية المستهلك خاصة في الدول العربية وهذا ما يفسر نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.
6. **مرحلة جماعات الضغط:** تجسدت الاحتجاجات في المراحل السابقة إلى بروز جماعات الضغط، حيث أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات، حيث تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة، جمعيات السلام الأخضر...إلخ.
- إن تأثير هذه الجمعيات يتمثل في فرض خياراتها لكي تأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات مباشرة، أو في شكل ضغط على الحكومات ينعكس على المؤسسات بشكل غير مباشر، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هاته المرحلة أكثر تجسيدا حيث تم تطوير معايير واضحة و مؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خصوصا تلك التي تتعلق بالتنمية المستدامة.
7. **مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:** حيث اتسمت هذه المرحلة ببروز ظواهر جديدة مثل العولمة والخصخصة واتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار وانتشار تكنولوجيا وشبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلومات وشبكة الأنترنت قيم وجرائم جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد، الشيء الذي أدى بالمؤسسات الاقتصادية إلى الاتجاه نحو تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصا وأن انهيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل ( انرون ) نتيجة عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية من حيث الإفصاح المحاسبي

عن موقفها المالي وأصول حقيقية وتضخيمها دف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح الأمر الذي ألحق أضرارا بالمالكين والمستهلكين و المجتمع على حد سواء.

### المطلب الثاني: بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية

انطلاقا من مختلف الاسباب التي ادت الى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية و التي سيتم تناولها في الفرع الاول من هذا المطلب ، نتطرق في الفرع الثاني منه لأبرز مفاهيم المسؤولية الاجتماعية

#### الفرع الاول: الاسباب التي ادت الى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها: (الحمدى، 2003، الصفحات 35-36)

1. **العولمة:** تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، و أنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، و بانها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما انها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.
2. **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك و العاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالا طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، و بخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة و الخروج من السوق بشكل عام.
3. **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.
4. **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، و زيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، و بالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فان متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا، إذ أصبح لزاما على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها وتسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة وحمية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق.

#### الفرع الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية

لم يتفق العلماء والمنظرين على تعريف واحد للمسؤولية الاجتماعية حيث نلاحظ أن هناك اختلاف و تباين في تعريفها وذلك كل من وجهة نظره، وفيما يلي أهم التعريفات للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال (مرزق و ديون، صفحة 171): يعرف بيتر داركر المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال بأنها: " التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه " (جماعي، 2012، صفحة 4)

أما محسن منصور الغالي فقد عرف المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال بأنها: "مبادرات و التزامات المؤسسة و التي لها تأثير ايجابي على المجتمع او بعض فئاته و ذلك في اطار اربعة مستويات: اقتصادية، قانونية، أخلاقية، خيرية" (مرزق و دبون، صفحة 171)

في حين يرى holmes : " التزام على منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه و ذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الانشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر و تحسين الخدمات الصحية و مكافحة التلوث و خلق فرص عمل و حل مشكلة الاسكان و المواصلات و غيرها " (سحيباني، 2009، صفحة 4)

وتعرف الغرفة التجارية المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال بأنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية" (الاسرج، 2010، صفحة 3)

-تعريف المنظمة الدولية للمعايير ISO 2012: المسؤولية الاجتماعية هي "مسؤولية المنظمات عن قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع و البيئة من خلال التزامها بالشفافية والسلوك الأخلاقي الذي يجب (النصر، 2015، الصفحات 33-34):

- أن يتناسق مع التنمية المستدامة و رفاهية المجتمع
- ان يضع في اعتباره توقعات اصحاب المصلحة
- ان يكون متكامل مع المنظمة نفسها

في ضوء هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية على انها "التزام اخلاقي طوعي بين المؤسسة الاقتصادية و المجتمع الذي تعمل فيه، تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع من شانه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين و المجتمع بشكل عام "

### المطلب الثالث : اهمية و اهداف المسؤولية الاجتماعية

#### الفرع الاول: اهمية المسؤولية الاجتماعية

بالنسبة لأهمية المسؤولية الاجتماعية يمكن أن نرف عدة أوجه إيجابية تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاثة الرئيسية ونعني بها هنا المؤسسة والمجتمع والدولة.

اولا: بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في : (فريدة، 2011، الصفحات 8-9)

✓ تحسين صورة المؤسسة في المجتمع و خاصة لدى العملاء و العمال باعتبار ان المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه اطراف مباشرة و غير مباشرة

✓ من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل كما تؤدي الى بعث روح التعاون و الترابط بين مختلف الاطراف

✓ تمثل المسؤولية الاجتماعية تحاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع

ثانيا: بالنسبة للمجتمع:

تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع المحلي فيما يلي: (مجيدر و حمر العين ، 2019، صفحة 149)

• الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعي.



- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات و مختلف الفئات ذات المصالح
- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة التثقيف و الوعي الاجتماعي على مستوى الافراد و هذا يساهم بالاستقرار السياسي و الشعور بالعدالة الاجتماعية

ثالثاً: بالنسبة للدولة:

تلعب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دور كبير بالنسبة للمجتمع، وذلك من خلال ما يلي: (مجيدر و حمر العين ، 2019، صفحة 150)

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها و خدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

الفرع الثاني: اهداف المسؤولية الاجتماعية

تمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية: (هرييد، 2017، الصفحات 23-24)

1. إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق و متطلبات العملاء.
2. زيادة رضا العملاء و العاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
3. تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات و متوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين.
4. وضع و تقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية و المجتمعية و الامتثال لها
5. الحد و التقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد فيما يخص السلامة و الصحة في العمل و المجتمع على حد سواء مما يخفف عدد الدعاوى القضائية.
6. إظهار للفئات المستفيدة أن سياسات المؤسسة تتوافق مع الحقوق الأساسية للعمل و المجتمع
7. المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة بمساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم و تطلعاتهم لتحسين إدارة و تحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي و الاقتصادي و البيئي.
8. التقدم نحو التميز و بدأ و تنظيم و تنفيذ الميزة التنافسية (صالح، 2015، صفحة 12)

المبحث الثاني: اساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية اساسيات متعلقة بها من استراتيجيات و مبادئ و ابعاد سنتطرق لها من خلال هذه المطالب

المطلب الاول: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

يختلف الالتزام الاجتماعي من مؤسسة إلى أخرى حسب مدى استيعاب كل مؤسسة لدورها الاجتماعي وعليه نميز بين خمسة استراتيجيات تمر بها المؤسسات حتى تتعلم كيف تكون مسؤولة اجتماعيا وذلك حسب الجدول التالي: (بوعلاق، صفحة 109)

الجدول رقم (01): استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

الاستراتيجية	محتواها	لماذا تتبناها المؤسسة
الدفاعية	تجاهل جميع الممارسات و المسؤوليات الاجتماعية	حتى تحافظ على سمعتها على المدى القصير عن طريق الحفاظ على حجم المبيعات، الموظفين، الإنتاجية والعلامة التجارية.
المطاوعة	تتبع سياسة قائمة الإذعان والمطاوعة وتحمل تكاليفها في مقابل أداء أعمالها في المجتمع.	من أجل التخفيف من تآكل القيمة الاقتصادية على المدى المتوسط، بسبب تطور سمعة المؤسسة وخوفا من المسائلة القضائية.
الإدارية	إدماج القضايا الاجتماعية في صميم العمليات الإدارية.	للتخفيف من تآكل القيمة الاقتصادية على المدى المتوسط، وتعظيم الأرباح على المدى الطويل بدمج المسؤوليات الاجتماعية في العمليات اليومية.
الاستراتيجية	دمج القضايا الاجتماعية في استراتيجيات المؤسسة	بغرض تعزيز القيمة الاقتصادية على المدى الطويل ونيل فرصة المبادأة برصف استراتيجية المؤسسة وابتكاراتها بالطابع الاجتماعي.
المدنية	تعزيز كل ممارسات المؤسسة في اتجاه تحقيق المسؤولية الاجتماعية	لتعزيز القيمة الاقتصادية على المدى الطويل والتغلب على أي تهديدات على المؤسسة و زيادة الأرباح عبر النشاطات الجماعية.

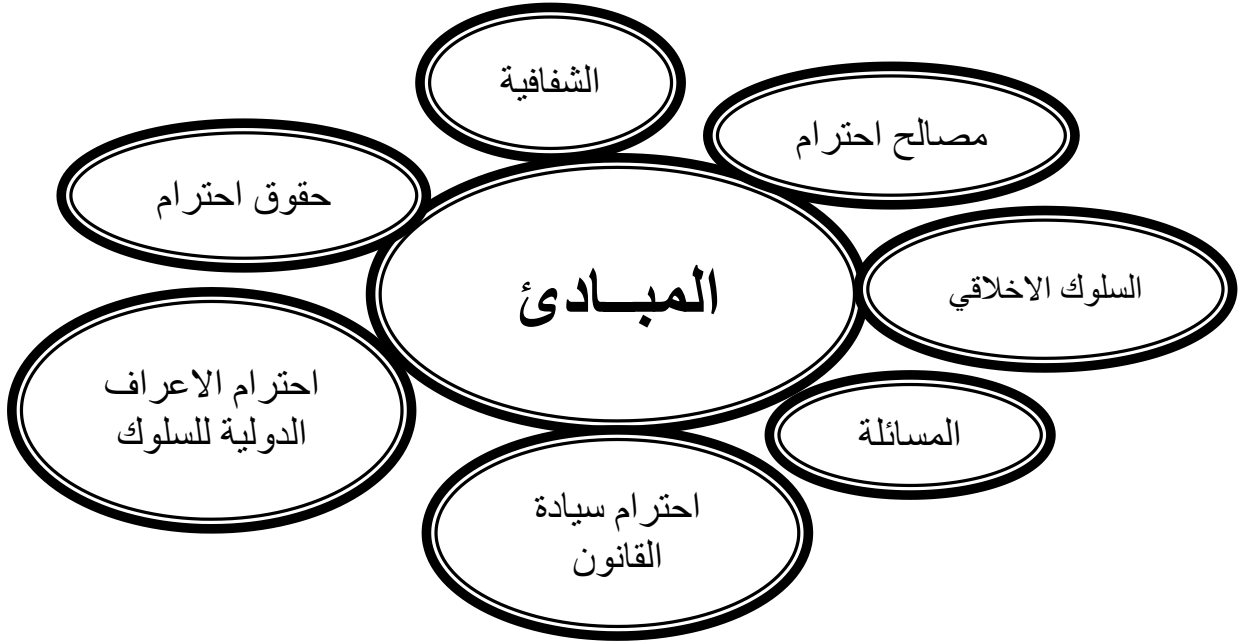
المصدر: (بوعلاق، صفحة 109)

يتضح من الجدول رقم 2 ان المؤسسة قد تتبع احدى هذه الاستراتيجيات كتعبير عن مدى التزامها الاجتماعي ، كما ان جملة هذه الاستراتيجيات تشكل التطور الطبيعي لسلوك المؤسسة في سبيل ادائها لمسئوليتها الاجتماعية فتنتقل من كونها مؤسسات تسعى لتحقيق الربح بالدرجة الاولى الى مؤسسات مدنية تسعى لخدمة الصالح العام .

المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

إن للمسؤولية الاجتماعية مجموعة من المبادئ الأساسية للمؤسسات المبينة في الشكل رقم 1- و التي ينبغي العمل بها في المؤسسة: (الحموري و المعاينة، 2015، صفحة 71)

شكل 02: مبادئ المسؤولية الاجتماعية



المصدر: (الحموري و المعاينة، 2015، صفحة 71)

- 1- مبدأ الإذعان القانوني -احترام سيادة القانون: أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين، واللوائح السارية المحلية، والدولية المكتوبة، والمعلنة، والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة و محددة و الامام بما
- 2- مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المؤسسة الاتفاقات الدولية، والحكومية و اللوائح التنفيذية، والإعلانات، والمواثيق والقرارات، والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها و ممارستها للمسؤولية الاجتماعية
- 3- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة): أن تقرر المؤسسة و تتقبل أن هناك تنوعاً بالمصالح للأطراف المعنية، وتنوعاً في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية و الثانوية، وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.
- 4- مبدأ السلوك الأخلاقي: أن تتصرف المؤسسة في جميع الأوقات بشكل أخلاقي في معاملتها من حيث الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية.
- 5- مبدأ القابلية للمساءلة: أن تكشف المؤسسة و بشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية و الأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمينية إلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات و من ضمنها الفحص والتدقيق الملائمين والأخذ في الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضاً الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية

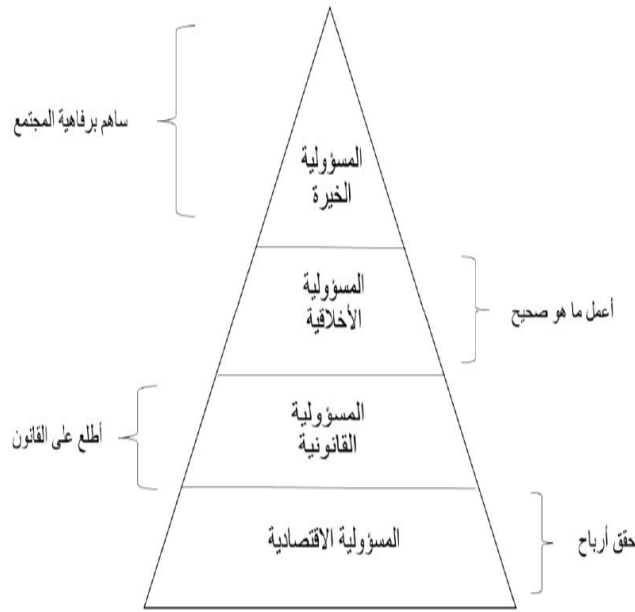
**6- مبدأ الشفافية:** أن تفصح المؤسسة على نحو واضح و دقيق و تام عن سياستها و قراراتها و انشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة، و المحتملة على البيئة و المجتمع و أن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين، أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.

**7- مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان:** أن تنفذ المؤسسة السياسات و الممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة، في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، هو وثيقة حقوق دولية تمثل الإعلان الذي تبنته الأمم المتحدة في ديسمبر 1984 في قصر شايبو في باريس الإعلان يتحدث عن رأي الأمم المتحدة عن حقوق الإنسان المحمية لدى كل الناس، ويتألف من 30 مادة و يظهر رأي الجمعية العامة بشأن حقوق الإنسان المكفولة لجميع الناس.

### المطلب الثالث: ابعاد المسؤولية الاجتماعية

يعد نموذج كارول أكثر النماذج المسؤولية الاجتماعية شهرة وهو من الرواد بين الباحثين الإداريين والاجتماعيين الذين ركزوا على البعد الاجتماعي للمنظمات، حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع للمسؤولية الاجتماعية، وقد تم تنظيمها في شكل هرمي عرف بنموذج كارول في المسؤولية الاجتماعية كما هو موضح في الشكل أدناه:

### الشكل 03: هرم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة



المصدر : (مرزق و دبون، صفحة 173)

للمسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد تستند عليها ويمكن توضيحها كالآتي: (احلام، 2016، الصفحات 20-21)

- 1. البعد الاقتصادي:** يشير إلى أن قطاع الأعمال يسعى ليكون منتجاً ومرجحاً من جهة ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع من جهة أخرى ، فضلاً عن كون هذا البعد يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، ويشتمل على مجموعة من عناصر المسؤولية الاجتماعية ومنها المنافسة العادلة التي تدعو إلى منع الاحتكار، وعدم الإضرار بالمستهلكين، واحتارم قواعد المنافسة وكذا عدم إلحاق الضرر بالمنافسين، وهو ما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على نمط المسؤولية الاقتصادية في سبيل تعظيم الربح.

2. **البعد القانوني:** تتعامل المؤسسات مع جهات عديدة بعضها حكومية وأخرى خاصة أو مؤسسات المجتمع المدني أو أي أطراف خارجية أخرى، حيث يحكم هذه العلاقات نصوص قانونية وتشريعات عديدة يجب الالتزام بها واحترامها وكذا عدم خرقها أو تعطيل دورها، والقانون ينظر إليه باعتباره دستور أو مدونة توضح إلى ما هو صواب أو خطأ، فوجود القانون يضمن انتهاج الأسلوب الصحيح في التعامل و العلاقات عموماً، والملاحظ على هذه القوانين أنها تحين بمعنى تحدث أو تعدل أو حتى تلغى لتواكب ما هو كائن في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وكذا التكنولوجيا.

الجدير بالذكر أنه في العالم المتقدم نجد قوانين الأعمال والتجارة تغطي العديد من جوانب المؤسسات، وإذا ما أردنا أن نشير إلى أهم التشريعات والقوانين الحاكمة لنشاط الأعمال نجد:

- **حماية المستهلك:** وهي تمثل العديد من التشريعات الخاصة بحقوق المستهلكين، سواء ما تعلق بسلامة وصحة المستهلك، أو حقه في حرية الاختيار، أو حتى حصوله على معلومات كاملة حول المنتجات وغيرها، وتجدر الإشارة إلى أن هذا القانون يمارس الضغط على المؤسسات وهو ما تعتمد عليه جمعيات حماية المستهلك خاصة.
  - **حماية المنافسة والتجارة:** تشمل جملة القوانين التي تمنع الاحتكار وتحصر على احترام آليات العمل الشفافة بالتالي وضوح اجراءات التعامل والعقود، مع منع القيود والضوابط التي تقيد حرية التجارة والأعمال وغيرها، إن مجمل هذه الجوانب تساهم في وضع المنافسة على أسس سليمة وعادلة وترتقي بنوعية الخدمات والسلع وتجعل أسعارها معقولة.
  - **حماية البيئة:** تمثل مجمل القوانين التي تحافظ على البيئة بمكوناتها كالأرض، الهواء، الماء الغابات الطبيعية والمحميات وغيرها، ولقد كانت البداية متواضعة من خلال وضع معايير ومقاييس للأعمال وممارستها خاصة فيما تعلق بالهواء والماء والضوضاء، أما اليوم فقد تطوّرت كثيراً هذه التشريعات بتطور العالم الصناعي.
  - **حماية العاملين:** إذ تمثل عدداً كبيراً من القوانين الخاصة بالعمل والعاملين تصدر من جهات عديدة بعضها يرتبط بالحقوق المدنية وحقوق الإنسان، وبعضها الآخر بالسلامة والصحة المهنية، كما تعلق بعضها بالأجور والرواتب وساعات العمل وظروف العمل وغيرها.
- يرى بعض الباحثين أنّ المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية ضرورتان لتشكيل القاعدة الأساسية لبروز الدور الاجتماعي الأكبر للأعمال في المستويين الآخرين (الأخلاقي والحيزي) حيث لا معنى أن تبني مؤسسة المسؤولية الاجتماعية وهي تقوم بخرق للقواعد القانونية ولا تستطيع أن تقدم السلع الضرورية للمجتمع.

3. **البعد الأخلاقي:** يعكس الرموز غير المكتوبة من مبادئ وقيم وعادات أو تقاليد وكل ما له علاقة باتجاهات المجتمع والتي تذهب إلى ما هو أبعد مما يحققه القانون، حيث تهتم المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات بالقيام بما هو صحيح وعادل وتجنب إلحاق الضرر بالآخرين، كما تتضمن المسؤولية الأخلاقية عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها عند توجيهها لعمالها، وحتى تلتزم المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير فإن عليها أن تعطي الأولوية للسلوك الأخلاقي وهو ما يدفع بها إلى إعطاء أهمية كبيرة للأخلاق، وتشجيع الأفراد لاعتماد المسؤولية الأخلاقية بشكل أكثر جدية.

4. **البعد الخيري:** يعتبر أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وهي عبارة عن مسؤولية اختيارية او ارادية في طبيعتها، ويندرج تحت هذه المسؤولية المساهمات الكبيرة للكثير من المنظمات المحلية والعالمية، مثل ما تقوم به مؤسسة بل جيتس للأعمال الخيرية، ويرتبط البعد الخير أو الإنساني بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع و في هذا الصدد يكون ذلك عن طريق المساهمة في إنشاء مرافق عمومية من مدارس، مستشفيات، توفير قاعات للراحة .

**الجدول رقم 02: العناصر الرئيسية والفرعية للمسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية**

المستوى	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع الاحتكار وعدم إلحاق الضرر بالمستهلكين.</li> <li>- احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين بطرق غير شرعية</li> </ul>
	التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها؛</li> <li>- استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.</li> </ul>
القانوني	حماية المستهلك	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الإبحار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها؛</li> <li>- حماية الأطفال صحيا وثقافيا؛</li> <li>- معالجة مخلفات وعوائد الإنتاج.</li> </ul>
	حماية البيئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع تلوث الهواء والمياه والتربة؛</li> <li>- التخلص من المنتجات بعد استهلاكها بطرق صحيحة؛</li> <li>- منع الاستخدام التعسفي للموارد؛</li> <li>- صيانة الموارد وتنميتها وتطويرها وكذلك استخدامها.</li> </ul>
الاخلاقي	حماية العاملين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو القومية أو الدين، أو المذهب؛</li> <li>- التصريح لدى الضمان الاجتماعي وتقديم إعانات عند الوفاة أو العجز؛</li> <li>- تقليل إصابات العمل والعمل على القضاء التام عليها؛</li> <li>- العناية بالمرأة وخصوصيتها بالعمل.</li> </ul>
	المعايير الاخلاقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف</li> <li>- مراعاة حقوق الانسان مراعات الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك و الانتاج و التوزيع</li> <li>- مراعاة حقوق الانسان</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- احترام العادات و التقاليد</li> <li>- مكافحة المخدرات و الممارسات الغير اخلاقية</li> </ul>	<p>الاعراف و القيم الاجتماعية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنتجات و الخدمات المقدمة: نوعية التغذية, الملابس, الخدمات , النقل العام ...</li> <li>- المساهمة في تقديم الحاجات الاساسية للمجتمع</li> </ul>	<p>نوعية الحياة و الرفاهية</p>	<p>البعد الخبير ( الانساني )</p>

المصدر: (مرزق و دبون، صفحة 174)

### المبحث الثالث: مجالات و اتجاهات و عناصر المسؤولية الاجتماعية

يمكن للمنظمة ان تمارس دورا اجتماعيا تجاه مجالات المسؤولية الاجتماعية بشكل عام و هذا ما سنتطرق له في المطلب الاول و سنتطرق الى اتجاهات المسؤولية الاجتماعية و عناصرها في بقية المطلب

#### المطلب الاول: مجالات المسؤولية الاجتماعية

مما لاشك فيه أن هناك اختلافا كبيرا في تحديد مجالات المسؤولية الاجتماعية وكذا ترتيبها من حيث درجة الأهمية، وهناك من يدعوهم بأطراف أو أصحاب المصلحة، وهم الذين تقع على عاتق المؤسسة الاقتصادية مسؤولية اجتماعية تجاههم، وإجمالا يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لدرجة اعتماد وتطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية : (مرزق و دبون، الصفحات 175-176)

#### جدول رقم 03 : بعض مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

<p>2. العاملون:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ رواتب وأجور مجزية.</li> <li>✓ تدريب وتطوير مستمر.</li> <li>✓ ظروف عمل مناسبة.</li> <li>✓ إجازات مدفوعة.</li> </ul>	<p>1. المالكون:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحقيق أكبر ربح ممكن.</li> <li>✓ رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها.</li> <li>✓ زيادة حجم المبيعات.</li> </ul>
<p>4. المنافسون:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ منافسة عادلة ونزيهة.</li> <li>✓ معلومات صادقة وأمينية.</li> <li>✓ عدم سحب العاملين من الآخر بوسائل غير نزيهة.</li> </ul>	<p>3. الزبائن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ منتجات بنوعية جيدة.</li> <li>✓ جودة عالية وميسورية الحصول عليها.</li> <li>✓ منتجات آمنة عند الاستعمال.</li> <li>✓ إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال</li> </ul>
<p>6. المجتمع:</p>	<p>5. المجهزون:</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المساهمة في دعم البنى التحتية.</li> <li>✓ خلق فرص عمل جديدة.</li> <li>✓ المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث.</li> <li>✓ الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الاستمرارية في التجهيز.</li> <li>✓ تطوير استخدامات المواد المجهزة.</li> <li>✓ تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.</li> </ul>
<p><b>8. جماعات الضغط الاجتماعي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.</li> <li>✓ احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.</li> <li>احترام دور النقابات العالية والتعامل الجيد معها</li> </ul>	<p><b>7. البيئة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الحد من تلوث الماء والهواء والترية.</li> <li>✓ الاستخدام الأمثل والعادل للموارد وخصوصا غير المتجددة منها.</li> <li>✓ التشجير وزيادة المساحات الخضراء.</li> <li>✓ تطوير الموارد وصيانتها.</li> </ul>
<p><b>9. الحكومة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة.</li> <li>✓ احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.</li> <li>✓ تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها.</li> <li>✓ المساهمة في الصرف على البحث والتطوير.</li> </ul> <p>المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.</p>	

المصدر: (مرزق و دبون، الصفحات 175-176)

#### المطلب الثاني: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي: (بن مسعود و كنوش ، 2012، الصفحات 5-6)

- **المساهمة المجتمعية التطوعية :** و يلقي هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثا نسبيا، و من الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية و برامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.
- **العمليات الجوهرية للأعمال و سلسلة القيمة :** غالبا ما تكون رؤية و قيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، و تستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف و الأوضاع و تعظيم فرص التنمية المهنية، و من ذلك تطبيق إجراءات تقليل استهلاك الطاقة و تقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.



- حشد التأييد المؤسسي و حوار السياسات و البناء المؤسسي :على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية

الاجتماعية للمنظمات الرؤية و تحيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسئول بين المتطلبات المعارضة لزيادة الأرباح و المبادئ، أما على الصعيد الخارجي فان الكثير من رؤساء الإدارات و كبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع.

### المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من ثلاث عناصر يكمل كل منها الآخر يدعمه و هي: (العمرى، 2007، صفحة 40)

**1- الاهتمام:** و هو يتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة، وحرص الفرد على سلامتها وتمامها واستمراريتها وتحقيق أهدافها، والاهتمام له مستويات أربع هي:

- **الانفعال مع الجماعة:** ويكون بصورة آلية، حيث يساير الفرد حالتها الانفعالية بصورة لا إرادية، ودون اختيار أو قصد أو إدراك ذاتي.
- **الانفعال بالجماعة:** ويمون بصورة إرادية، حيث يدرك الفرد ذاته أثناء انفعاله بالجماعة.
- **التوحيد بالجماعة:** وهو شعور الفرد بالوحدة المصيرية معها، فخيرها خيره وضررها ضرره.
- **تعقل الجماعة:** حيث تملأ الجماعة عقل الفرد وفكره وكيانه، وتصبح موضوع نظره وتأمله، ويوليها قدرا كبيرا من الاهتمام المتفكر، حيث يدرسها ويحللها و يقارنها بغيرها.

**2- الفهم:** مسؤولية الفرد تتضمن فهم الفرد للجماعة، وللمغزى الجماعي لسلوكه، وينقسم الفهم إلى قسمين:

- **فهم الفرد للجماعة:** وذلك لماضيها، وحاضرها، ومعاييرها والأدوار المختلفة فيها و عاداتها و اتجاهاتها و قيمها و مدى تماسكها، و تعاملها، تصور مستقبلها.
- **فهم الفرد للأهمية الاجتماعية لسلوكه:** بمعنى فهم مغزى وإثارة سلوكه الشخصي والاجتماعي على الجماعة.

**3- المشاركة:** و يقصد بها مشاركة الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في تحقيق أهدافها، حين يكون مؤهلاً اجتماعياً لذلك. أي انها تقوم على الاهتمام والفهم، وهي أيضاً تتم من خلال ما تقتضيه رعاية الجماعة وهدايتها وإتقان أمورها. والمشاركة تظهر قدرة الفرد وتبرز مكانته؛ والمشاركة لها ثلاثة جوانب هي:

- **التقبل:** أي تقبل الفرد الدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها، والملائمة له في إطار فهم كامل، بحيث يؤدي هذه الأدوار في ضوء المعايير المحددة لها.
- **التنفيذ:** أي المشاركة المنفذة الفعالة الإيجابية، والعمل مع الجماعة مساهماً ومنجراً في اهتمام وحرص ما تجمع عليه من سلوك، في حدود إمكانات الفرد و قدراته.
- **التقييم:** أي المشاركة التقييمية الناقدة المصححة والموجهة في نفس الوقت.

### المبحث الرابع: اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى معرفة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية من خلال توضيح العلاقة بينهما، وكيف يتم تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية.

#### المطلب الاول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، فالبعض يرون أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية عبئا إضافيا يزيد من التكاليف، ويضر بالميزة التنافسية للمنظمات بينما يعتقد آخرون بأن المعايير البيئية والاجتماعية هي تصب في مصلحة الشركة لتحسين كفاءة الإنتاج والحد من التأثيرات السلبية للبيئة و المجتمع وبالتالي زيادة المنفعة الخاصة على المدى الطويل، كميزة تنافسية مستدامة.

ومع تحول المؤسسات الاقتصادية إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها كان متوقعا أن يتوقف الدور الاجتماعي لهذه الأخيرة، على اعتبار أن البرامج الاجتماعية عادة ما تكون ملازمة للمؤسسات العمومية، ولكن التجارب العملية والواقع الاقتصادي المعاش أظهر ضرورة تبني الدور الاجتماعي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية باعتباره استثمار كباقي الاستثمارات الأخرى، الشيء الذي من شأنه أن يعزز القدرات التنافسية لهذه المؤسسات. (دادان و حفصي، 2012، صفحة 404)

كما اعتبر البعض استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة شكلا من أشكال الاستثمار الاستراتيجي باتجاه بناء وصيانة سمعة المؤسسة إذ اقتضت متطلبات الانتقال من التنافس إلى التسابق، ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية، وإلى ملاحظة أثر الخصائص المميزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة ضرورة مساندة العوامل الاقتصادية للمنظمة بعوامل أخرى غير اقتصادية. فالمؤسسات التي تبنت استراتيجية تقوم على هذا المبدأ، لديها الفرصة لبناء علاقات أقوى مع جميع أصحاب المصلحة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وأخذت العوامل الاجتماعية الحيز الأكبر في مجال بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة وأصبح رضا أصحاب المصالح هو الاستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء الميزة التنافسية. (محمد و عماد الدين، 2010، صفحة 2)

ويمكن تقسيم تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الميزة التنافسية المستدامة إلى خمسة عناصر مختلفة والتي تتقاطع مع بعضها البعض:

-التقييم وتعزيز العلامة التجارية.

-عمليات أكثر كفاءة.

-تحسين الأداء المالي.

-زيادة في المبيعات وولاء المستهلك.

-زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء الزبائن.

#### المطلب الثاني: تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية

كما هو معلوم أن جميع المؤسسات الاقتصادية مهما كانت وظيفتها هاجسها الأول هو تحقيق أكبر ربح ممكن، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير هذه المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية، حتى لا يكون تحقيق الربح راجعا عن معاملات

غير أخلاقية أو غير قانونية كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. كما أن الدور الذي تلعبه المؤسسات كمصدر للثورة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية و البيئية.

### 1. دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة والعمالين فيها :

من المعلوم ان الثقة بين الإدارة والعمالين لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته فانه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر بالعكس، أي أن إدارة مؤسسته لا تفني بوعودها للعمالين ولا تقوم بمسؤوليتها تجاههم على أكمل وجه فان هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، وبذلك فان التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل. وبذلك نقول أن احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، بحيث : (بابا و مقدم، صفحة 12)

- ✓ يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته؛
- ✓ إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعمال إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلمي عن مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة؛
- ✓ اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقباته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادرا على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى إطراف أخرى؛
- ✓ تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات

### 2. توثيق الصلة مع العملاء بفضل احترام المسؤولية الاجتماعية اتجاههم:

الالتزام الاجتماعي تجاه العملاء يعني تقديم منتج او خدمة بمواصفات عالية الجودة مع احترام شروط الصحة و السلامة و الامان كما يعني ايضا احترام ثقافة العميل و خصوصياته الدينية و الاجتماعية و اعرافه و عاداته و تقاليده و تلبية الحاجة التي ينتظرها من وراء السلعة او الخدمة بالشكل المناسب فاذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فان هذا يعني :

- ✓ وجود انطباع ذهني ايجابي عن المؤسسة لدى العميل وبالتالي تفضيل منتجاتها او خدماتها ؛
- ✓ سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة، وتجاهدهم يتحكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعامله مع تلك المؤسسة؛
- ✓ سيكون من اليسر أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة؛

### 3. أهمية الالتزام الاجتماعي اتجاه الموردين:

عندما تتعامل المؤسسة مع مورديها بأسلوب أخلاقي فإن الموردين يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة، في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة و الموردين طويلة الأجل و تكون مبنية على الاحترام و المصالح المشتركة، هذا يتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقدير أسعار أقل و جودة أفضل بل و تستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة، كذلك فإن الموردين يكونون مستعدين للعمل يدا بيد مع موظفي تلك المؤسسة لتطوير منتجاتها، في هذه الحالة تستطيع الشركة ضمان الحصول على ما تريد منهم في الوقت المناسب و بالمواصفات المطلوبة و كل هذا يعود بأثر مهم على أداء المؤسسة، أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين كأن تؤخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو تعطيمهم وعودا كاذبة أو لا تحترم موظفيهم فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع فالمورد لا يضمن أن تتعامل معه المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويقدم الخدمة بأقل تكلفة و هو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة، هذا المورد لا يكثر برضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا ، بالطبع لن تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسة الأخرى التي لديها علاقة تعاون طيلة الأمد مع الموردين و بالتالي فلن تجد يد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل.

### 4. الثمار التي تجنيها المؤسسة من التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين (المستثمرين):

يعد المساهمون الحلقة الأقوى التي تؤثر على المؤسسة و تتأثر بنتائجها المالية وغير المالية، و في معظم المؤسسات يعد خلق القيمة للمساهم في قائمة الاهتمامات، و لكن ما الذي تجنيه المؤسسة من التزامها غير المادي أي التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين؟ عندما تفكر في شراء أسهم شركة ما فإنك تدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة، و لكن هل تؤثر ثققتك في اهتمام الشركة بأخلاقيات العمل على تقييمك لأسهمها؟ الجواب هو نعم، لأن الشركة المتزمة اجتماعيا ستكون قوائمها المالية دقيقة وصادقة يمكن الاعتماد عليها ، أما الشركة التي تخدع الموردين العملاء أو الموظفين فلن تتورع عن خداع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة، و بالتالي فإن أخلاقيات العمل تؤثر على فرص جذب المساهمين والمستثمرين و هو ما يقلل من فرص جذب المستثمرين و هو ما يقلل من فرص توسيع الشركة و ادخال منتجات جديدة او دخول اسواق جديدة .

### 5. أهمية المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع:

يعتبر المجتمع بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة. والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.

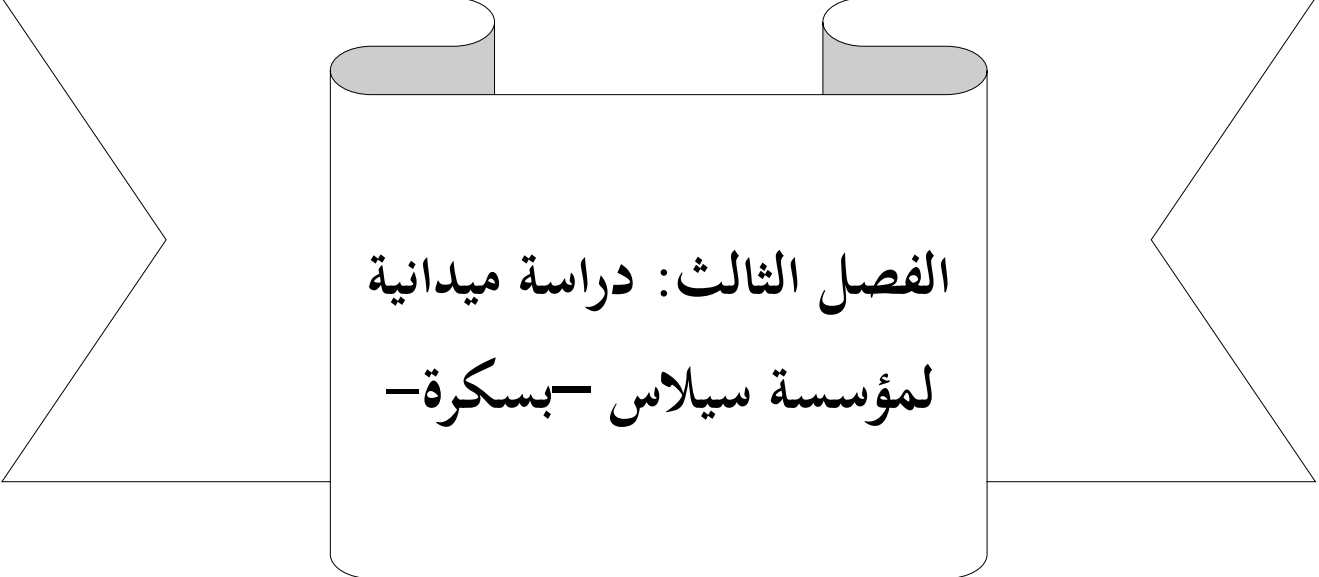
**6. المؤسسات وحماية البيئة:**

لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية خاصة المؤسسات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة، إن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة، وهذا لتجنب قوى الضغط ودعاة حماية البيئة ولتضمين الاستمرارية، فما كان طريقة لاستمرارها هو في واقع الأمر ميزة لها. وأخيرا فان ما يمكن أن نخلص إليه هو أن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تعد تعترف بمقولة "الغاية تبرر الوسيلة" بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمؤسسة مهمة وموضوعة تحت الأنظار لذلك فان خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات العمل في المؤسسة هو أمر لا بد منه.

## خلاصة الفصل:

بناء على ما ورد في هذا الفصل نخلص إلى أن المسؤولية الاجتماعية تأخذ مجالا واسعا من الاهتمام على جميع الأصعدة فهي تتجسد في مبدأ ربح الطرفين أي ربح المنظمة والطرف الآخر الذي تتعامل معه، مما يفتح المجال أمام المنظمة للاستفادة من العديد من المزايا من خلال تشجيع الدولة لها وكذلك كسب ثقة عملائها وهذا ما يكسبها مركزا ينعكس إيجابا على زيادة أرباحها واستثماراتها، لذلك تعمل كل منظمة على محاولة السعي في تعزيز فرص نجاحها في المجتمع الذي تنشط فيه من خلال زيادة اهتمامها وقيامها بالدور الاجتماعي.

كما أن حث المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية يقودها إلى تحقيق التزاماتها مما ينعكس إيجابيا على تنافسيتها.



الفصل الثالث : دراسة ميدانية  
لمؤسسة سيلاس -بسكرة-

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس - بسكرة-

تمهيد:

يعد استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية و العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا الفصل الى دراسة ذلك ميدانيا بمؤسسة سيلاس للإسمنت بجمورة بسكرة ، و هذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال ، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : الطريقة المتبعة و ادوات البحث في الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج



المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول : تعريف مؤسسة سيلاس

### 1. تقديم مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - :

تعتبر مؤسسة سيلاس كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تمثل طرفا مهما في النشاط الاقتصادي، وهي من المؤسسات التي تجمع بين وسائل الإنتاج ورؤوس الاموال ، وتعد من أهم المؤسسات التي تحتل مكانة وحصّة سوقية لا يستهان بها، لذا سوف نحاول في هذا البحث تقديم الإطار العام لمؤسسة للإسمنت و مواد البناء من خلال التطرق إلى تعريفها، أهم أهدافها، وهيكلها التنظيمي.

### 2. تعريف مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - :

هي شراكة خاصة بين مجموعة سواكري 51 % و لافارج هولسيم 49 %، افتتحت في 17 أكتوبر 2017 بمنطقة جمورة وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2.7 مليون طن سنويا، تكلفه استثمارها قدرت ب 35 مليار دينار جزائري، يقدر عدد العاملين بها ب 640 عامل مشيدة وفقا لقواعد الصنعة و حسب أفضل ما هو معمول به في صناعة الإسمنت في العالم، وهي مدججة ومزودة بأحدث التجهيزات كأكبر مطحنة أسمنت عمودية في العالم، ومن أولوياتها صحة وسلامة الموظفين و المتعاقدين من الباطن، مع أكثر من 5 ملايين ساعة عمل دون حوادث و الامتياز التشغيلي، والحد من التأثير البيئي وتقليص استهلاك الطاقة النسبية بأكثر من 35%.

### 3. مهام مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - :

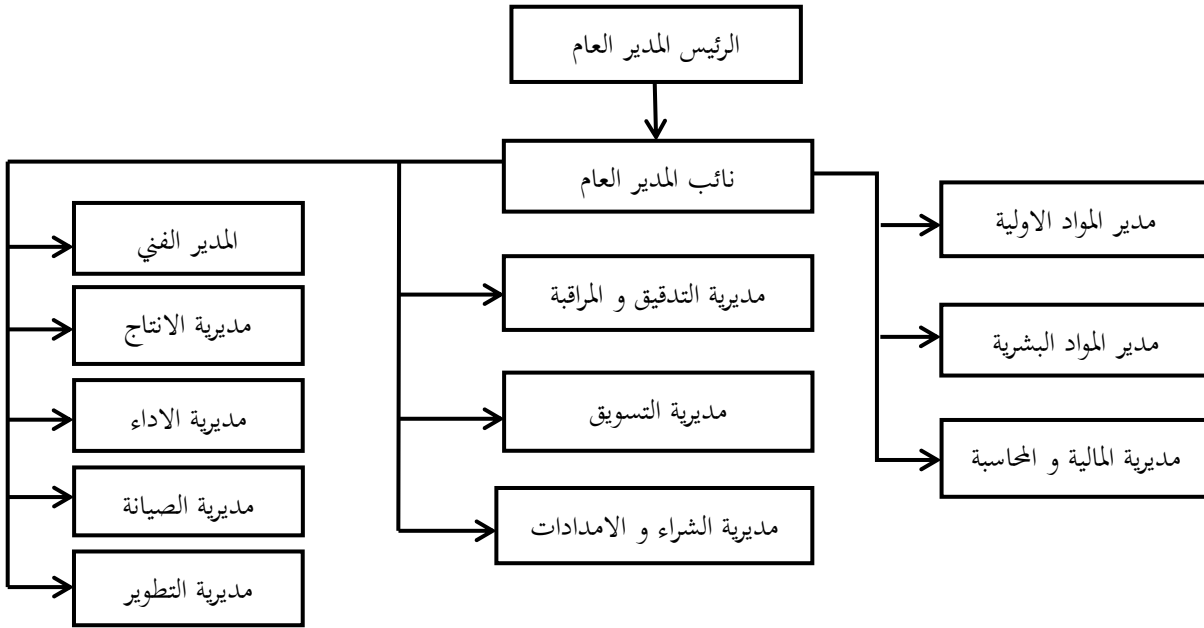
ان المهمة الاساسية التي اسندت لسيلاس عند تأسيسها تمثلت في صناعة الاسمنت ومواد البناء ، و إيمان من القائمين عليها ضرورة الريادة و الجودة والتميز في هذا المجال واتسعت مهماتها لتشمل قطاعات أخرى كالبحت والإنتاج والتطوير كما وضعت لنفسها المهام الاستراتيجية التالية:

- خفض تكلفة البناء.
- الحد من الآثار البيئية.
- تطوير كل نشاط لو علاقة مباشرة بصناعة مواد البناء.
- تطوير شبكات النقل والتخزين والشحن و استغلال تلك الشبكات وتسييرها.

### 4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - :

تعتبر مؤسسة سيلاس للإسمنت من المؤسسات الضخمة التي تمارس نشاطها الصناعي الذي هو محور اهتمامها بشكل منظم، وكما تعلم أنه كلما زاد حجم المنظمة كلما تطلب ذلك قدر أكبر من التنظيم وكذلك كفاءات تسييره ذات خبرات متنوعة، فهي من ناحية تنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات، ويوضح الشكل الهيكلي التنظيمي للمؤسسة دون تفصيل دقيق لكل مديرية على حدى، ويوضح هذا الأخير المستويين الاستراتيجي والتكتيكي.

## شكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة CILAS



رسم توضيحي : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المتوفرة

تظهر مكونات الهيكل كما يلي:

- الرئيس المدير العام: مكلف بتسيير المنظمة إداريا وتقنيا وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديرات في المنظمة، وكذلك الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة .
- نائب المدير العام: يحرص على ضمان رقابة السير المنظم لجميع المديرات ويتحقق من الالتزام باللوائح التعليمية ودرجة الانضباط في المنظمة واعطاء توجيهات لرؤساء المديرات.
- المدير الفني: يحرص على ضمان السير الحسن للمعدات الإنتاجية ويشرف على رقاتها وكذا دراسة التقارير المتعلقة بالإنتاج وجودة ونوعية المنتج النهائي.
- مديرية التدقيق والرقابة: تعمل هذه المديرية على رقابة إنجاز الأنشطة والاعمال لمختلف المديرات والمصانع من أجل التحقق من ضمان تفادي الانحرافات عما هو مطلوب.
- مديرية المواد الأولية: تعمل على ضمان تحديد الكميات المطلوبة من المواد الأولية في الوقت المناسب لكي يتم إدخالها في وقتها في العملية الإنتاجية.
- الانتاج: تتابع مديرية الإنتاج كل م ا رحل انتاج الاسمنت من لحظة دخول المادة الأولية إلى غاية خروج المنتج النهائي.
- التسويق: تقوم بالتنسيق بين مصلحة الإنتاج والزبائن حيث تستلم من مصلحة الإنتاج حجم الإنتاج والمخزون النهائي لكي يتسنى لها دراسة الطلبات وترتيبها حسب الأولويات، بالإضافة إلى استقبال طلبات الزبائن.
- الموارد البشرية: تعمل على ضمان عدم وجود أي نقص في الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لأداء أنشطتها كما تعمل على نشر إعلانات التوظيف واستقطاب اليد العاملة التي تحتاجها المنظمة.

- الأداء: تقوم بقياس أداء المنظمة ومقارنتها بما كان مسطر لأدائه ومن خلال ذلك تقوم بتحديد أسباب الانحرافات.
- الصيانة: تهتم هذه المديرية بإجراء مسح مستمر للمعدات وصيانة الأعطال في المعدات وتصليحها لكي لا يكون هناك أي تأخير في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى الصيانة الوقائية.
- التطور: تهتم بالبحث المستمر عن معدات أحسن ومواد أفضل من أجل تحسين نوعية المنتج وجودته وكذا جودة المعدات المستخدمة وقياس جودتها على المنتج.
- الشراء والامدادات: تقوم هذه المديرية بترجمة احتياجات المنظمة من الامدادات اليومية والشهرية والسنوية وكذا تحديد مصادر الحصول عليها.
- المالية والمحاسبات: تقوم هذه المديرية بإجراء رقابة كل العمليات الحسابية والمالية للمنظمة ومن أهم مهامها التقييم المحاسبي واعداد القيود المالية، البرامج المالية والميزانيات التقديرية والافتتاحية والختامية بالإضافة إلى تسيير العمليات الحسابية وتنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية أيضا م ا رقبة العمليات الخاصة بالخرزينة، ونتائج التكاليف والايرادات.

#### المطلب الثاني: أهداف المصنع

- ✓ هدف الشركة هو تقديم مجموعة لا مثيل لها من الحلول والخدمات التي تسمح بالبناء بشكل مستدام أسرع وأجمل وبأسعار باهظة.
- ✓ تنظيم وتعزيز نقل المعرفة
- ✓ ترسيخ بصفة اجتماعية وإيجابية
- ✓ تقريب المستهلك النهائي من المنتج مع إنشاء شبكة توزيع
- ✓ أداء أكثر من 500 موزع Maillen و 30 محطة خرسانية للمنطقة بأكملها
- ✓ سلسلة سوبر ماركت لمواد البناء BATISTORE بهدف إنشاء 100 نقطة بيع في 2020
- ✓ خلق بيئة عمل حديث الامتثال والاحت ا رم للقواعد والنزاهة
- ✓ ممارسة المسؤولية تجاه الأجيال في بيئة عمل متنوعة وشاملة فيما يتعلق بتعزيز الإنجاز و الأداء الفردي

#### المطلب الثالث: تقييم الالتزامات الاجتماعية لمؤسسة سيلاس - بسكرة -

تلعب المؤسسة دورا أساسيا في الاقتصاد الوطني من خلال تزويد المجتمع بمجموعة من المنتجات الإسمتية، ونظرا للآثار البيئية والاجتماعية لنشاط المؤسسة بادرت هاته الأخيرة بمجموعة من المشاريع التي تهدف إلى حماية البيئة والاعتناء بالمجتمع منها :

#### - استحداث نظام لإدارة الصحة والسلامة والبيئة

- من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية ودعم التنمية في البلاد، اتبعت مؤسسة سيلاس ببسكرة نهج المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تطوير نظام متميز وصارم لإدارة الصحة والسلامة والبيئة تم تصميمه لمراعاة جميع النواحي التي من شأنها أن تلعب دورا في الصحة والسلامة والبيئة، ويهدف هذا النظام إلى ما يلي:
- المحافظة على حياة الإنسان وحماية البيئة.

- التنبؤ وتخفيض أخطار الحوادث.
  - تحسين أداء المجموعات اتجاه الجوانب المتعلقة بالصحة والسلامة والأمن والمحيط.
  - تحسيس العمال من خلال المعلومات والاتصالات وترقية الاستثمار البشري.
  - المساهمة في التنمية المستدامة.
- ومن أهم الأنشطة التي عازمت المؤسسة على بلوغها في هاته المجالات نجد:
- **مجال الصحة:** تخفيض الأمراض المهنية، تحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الصحية للعمال وأسرهم، خلق جو مناسب للعمل، ترقية التكوين والتعليم والتوعية في مجال الصحة والنظافة والعمل.
  - **في مجال الأمن:** تخفيض عدد حوادث العمل، ترقية مستوى عال من الأمن، تجنب وإلغاء كل مسبب للحوادث ضمان سلامة وأمن التجهيزات، تكوين العمال في مجال الأمن الصناعي.
  - **في مجال البيئة:** الحفاظ على الموارد الطبيعية، التخفيض ومنع الانبعاثات الجوية، المساهمة في الجهود الوطنية للتشجير.

#### المبحث الثاني : الطريقة المتبعة و ادوات البحث في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - ، حيث يشتمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، أهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة و البالغ 640 مستخدم، كما تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة تم استرجاعها جميعا خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر.

#### الفرع الثاني: بيانات الدراسة وأدوات جمعها و طبيعة متغيراتها

بيانات الدراسة: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:

#### 1\_ البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss (Statistical package for Social Science) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

#### 2\_ البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال

اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

#### 1\_ مجتمع وعينة البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل الأفراد العاملين في المؤسسة من عمال وإطارات، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب التطبيقي لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي.

#### الفرع الاول: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

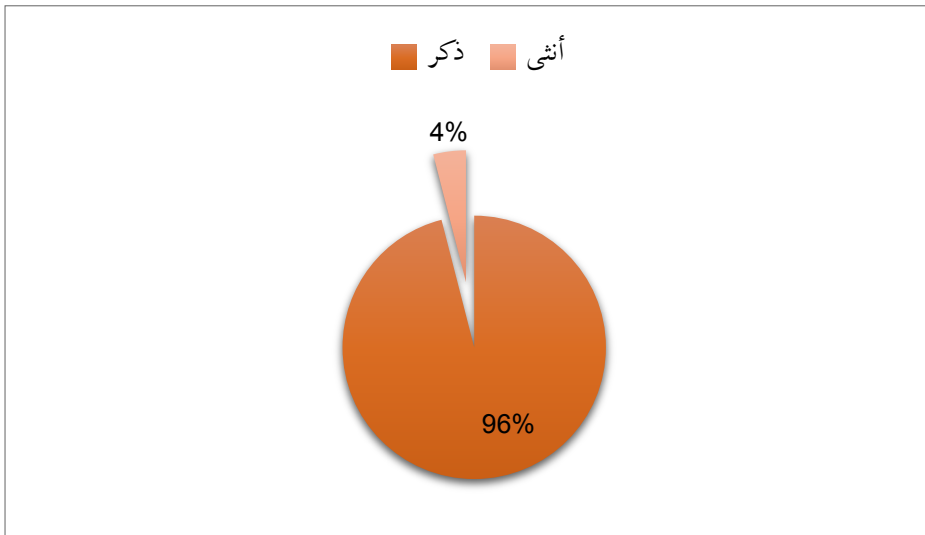
فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
96,0%	48	ذكر
4,0%	2	أنثى
100,0%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

#### الشكل رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

من خلال الجدول رقم ( 01 ) أظهرت الدراسة أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغت نسبة: 96,0 % في حين بلغت نسبة الإناث : 4,0% هذا يدل على ان مؤسسة سيلاس - بسكرة - محل الدراسة الاغلبية فيها

هم الذكور و يبحث ملاحظة ان هذا التوزيع قد يؤثر على نتائج الدراسة حيث قد يكون الاهتمام والاحتياجات والآراء المختلفة للجنسين مختلفة، وبالتالي يجب أخذ ذلك في الاعتبار عند تفسير النتائج وتحليلها

الفرع الثاني : توزيع عينة الدراسة حسب السن:

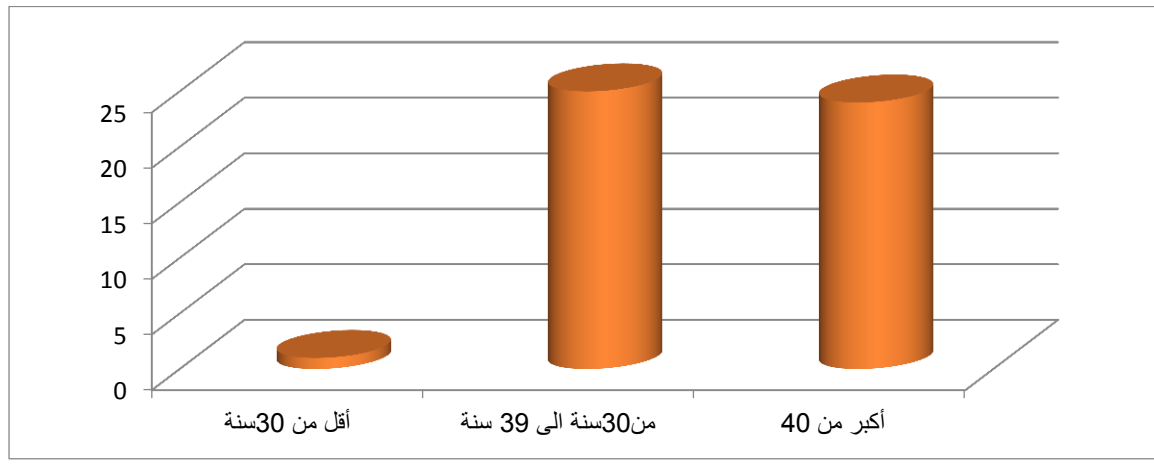
الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	
2,0%	1	أقل من 30 سنة
50,0%	25	من 30 سنة الى 39 سنة
48,0%	24	أكبر من 40
100,0%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم 06 : توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

يمكن تفسير هذا التوزيع على أن العينة التي تم جمعها للدراسة تتكون بشكل أغلبية من المشاركين في فئة العمر بين 30 و 39 سنة، حيث يمثلون نصف عينة الدراسة (50%)، بينما يشكل المشاركون الذين تقل أعمارهم عن 30 عامًا 2% فقط من العينة، والمشاركون الذين تزيد أعمارهم عن 40 عامًا يمثلون 48% من العينة.

يجب ملاحظة أن هذا التوزيع قد يؤثر على نتائج الدراسة، حيث قد يكون هناك اختلافات في الاهتمامات والاحتياجات والآراء بين مختلف فئات العمر، وبالتالي يجب أخذ ذلك في الاعتبار عند تحليل البيانات وتفسير النتائج. ويمكن في

المستقبل جمع عينة أكبر وتوزيعها بشكل أكثر توازنًا بين الفئات العمرية المختلفة للحصول على نتائج أكثر دقة وتمثيلية للمجتمع بأكمله

الفرع الثالث : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

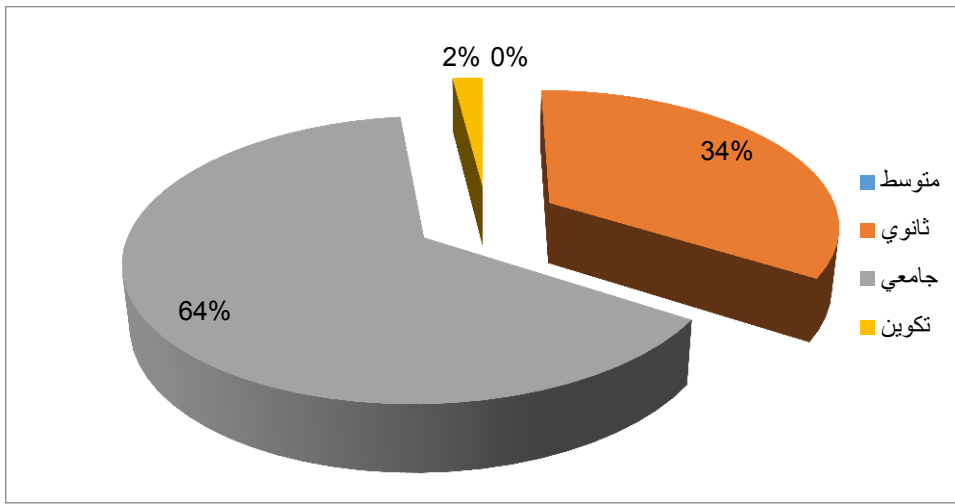
الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الجنس
0%	0	متوسط
34,0%	17	ثانوي
64,0%	32	جامعي
2,0%	1	تكوين
100,0%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

يشير الجدول أعلاه الى ما يلي:

- المبحوثين الذين لديهم متوسط كمؤهل علمي يشكلون نسبة 0% من عدد المبحوثين.
- المبحوثين الذين لديهم ثانوي كمؤهل علمي يشكلون نسبة 34% من عدد المبحوثين.

- المبحوثين الذين لديهم جامعي كمؤهل علمي يشكلون نسبة 64% من عدد المبحوثين.
- المبحوثين الذين لديهم تكوين كمؤهل علمي يشكلون نسبة 2% من عدد المبحوثين،

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

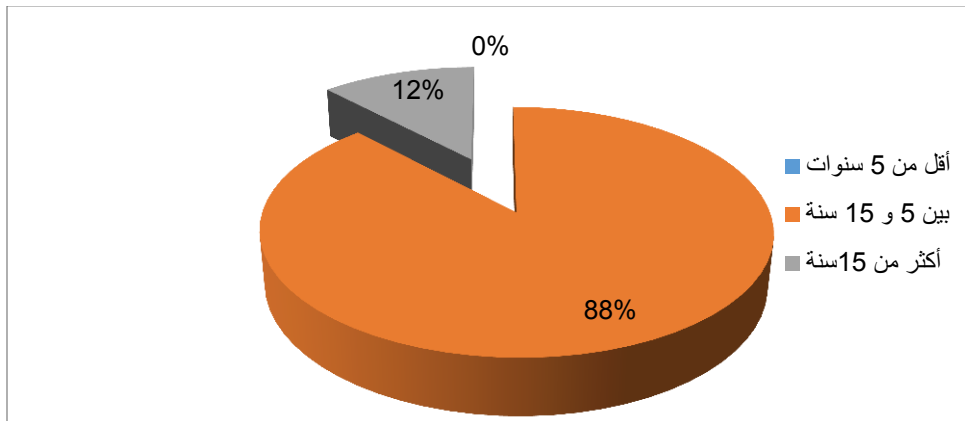
الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	
0%	0	أقل من 5 سنوات
88,0%	44	بين 5 و 15 سنة
12,0%	6	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) بأن أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات يشكلون عدد 0، و بنسبة 0% من عدد افراد العينة ، في حين أن افراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية بين 5 و 15 سنة يشكلون عدد 44، و بنسبة 88% من عدد افراد العينة ، و افراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة يشكلون عدد 6، و بنسبة 12% من عدد افراد العينة.



المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

1\_ مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

❖ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

❖ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

❖ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

❖ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة

و قد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (4) فقرات.

القسم الثاني: ابعاد المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية

وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة الذي يتراوح من (1 إلى 5) بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر كالتالي:

الجدول رقم(08): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة
1.79-0.1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.40	5-4.2	المتوسط المرجح

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان

2\_ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 20) وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها و ترميزها ، و الاساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

- لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل (Cronbach de Alpha) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
- حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية ، من أجل وصف متغيرات الدراسة.
- استخدام المتوسط المرجح لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة ومستوى تقييمهم لعبارات الاستبيان.
- استخدام معامل الانحدار الخطي

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة)

### 1\_ ثبات الأداة (Reliability):

المقصود هنا بصدق الدراسة هو أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً، ومدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، ومن أجل التأكد من صدقها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي قمنا بحساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، ولقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم: (09) اختبار معامل ثبات لاستبيان Alpha de Cronbach

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
معامل الثبات العام	44	,905	,951

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن معامل الثبات لجل متغيرات الدراسة يفوق الحد الأدنى للنسبة المطلوبة، وقد قدر معامل الثبات العام بـ 90% وهي نسبة مرتفعة لا تسمح بالاعتماد على نتائج الدراسة، كما قدر معامل الصدق بـ 95% ، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

### 2. صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (07) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث وتقدر قيمته بـ (0.951)، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لأبعاد الدراسة كبيرة و مناسبة لأهداف هذا البحث. بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى اختبار الفرضيات والتعرف على آراء أفراد الدراسة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الاول: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على انه:

يوجد للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة احصائية في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم(10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الميزة التنافسية					البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
,735	,116	,011	,002	,049	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.049 ، كما بلغ معامل التحديد 0.002 وهو يدل على أن 2% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية كانت نتيجة للمسؤولية الاجتماعية أما النسبة الباقية فتعود لمغيرات أخرى ، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.011 ، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 0.116 بمستوى دلالة 0.735 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فان الفرضية الرئيسية غير محققة.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه الى وجود عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسات والتي يمكن أن تكون الجودة حيث تعتبر الجودة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث يبحث العملاء والمستهلكون عن منتجات وخدمات عالية الجودة والموثوقة، كما أن التكلفة مهمة في تحديد الميزة التنافسية، حيث يسعى العملاء والمستهلكون إلى الحصول على المنتجات والخدمات بأسعار مناسبة وتنافسية، إضافة الى ما سبق فان الابتكار والتطوير التقني مهمين جدًا في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تساعد الشركات الرائدة في هذا المجال على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة وتحسين العمليات والأداء العام، كذلك تعتبر جودة الخدمة العملاء عاملاً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يبحث العملاء عن الدعم والمساعدة المستمرة من الشركات والمنظمات. ويمكن أن تساعد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية، حيث يبحث العملاء والمستهلكون عن الشركات التي تحرص على تنفيذ المبادئ الأخلاقية والاجتماعية والبيئية في عملياتها.

وبشكل عام، فإن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب تحقيق التوازن بين العديد من العوامل المختلفة، وتلبية احتياجات العملاء والمستهلكين والمجتمعات والموظفين والمساهمين، وذلك يتم من خلال تنفيذ استراتيجيات الأعمال الناجحة والتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية.

## المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الاولى

تنص الفرضية الفرعية الاولى على:

يوجد للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذي دلالة احصائية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05

## الجدول رقم(11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

الميزة التنافسية					البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
,048	4,127	570,	079,	281,	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.281، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الميزة التنافسية و البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية ، كما بلغ معامل التحديد 0.079 وهو يدل على أن 7.9% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية كانت نتيجة البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية أما النسبة الباقية فتعود لتغيرات أخرى ، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.570 ، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 4,12 بمستوى دلالة 0.048 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05

يمكن القول إن البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية يلعب دورًا هامًا في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات. فعندما تتبنى المؤسسات مسؤولية اجتماعية، فإنها تتعهد بتحقيق أهداف اجتماعية وبيئية إضافة إلى أهدافها الاقتصادية. وعندما تتمكن المؤسسات من تحقيق هذه الأهداف بشكل ناجح، فإنها تكتسب سمعة جيدة في المجتمع وتزيد من شعبيتها لدى العملاء والمستثمرين.

وبالتالي، يمكن للمؤسسات التي تتبنى مسؤولية اجتماعية أن تحقق ميزة تنافسية عن طريق جذب العملاء والمستثمرين الذين يهتمون بالقضايا الاجتماعية والبيئية، والذين يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تتبنى مسؤولية اجتماعية وتساهم في حل المشكلات الاجتماعية والبيئية.

علاوة على ذلك، تتعرض المؤسسات التي لا تتبنى مسؤولية اجتماعية للمخاطر المالية والقانونية والسمعية. فعلى سبيل المثال، يمكن للشركات التي تتورط في انتهاكات بيئية أو اجتماعية أن تواجه غرامات مالية كبيرة، ويمكن أن يؤثر ذلك على سمعتها ومكانتها في السوق. بالمقابل، تتمتع المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية بسمعة جيدة وتتفادى هذه المخاطر، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية.

وبشكل عام، يمكن القول إن البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال جذب العملاء والمستثمرين الذين يهتمون بالقضايا الاجتماعية والبيئية، وتجنب المخاطر المالية والقانونية والسمعية المرتبطة بعدم تبني المسؤولية الاجتماعية. ولذلك، فإن تكريس المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يعد استراتيجية حكيمة لتحقيق النجاح

والاستدامة في العمل التجاري. ويجب على المؤسسات النظر إلى المسؤولية الاجتماعية كجزء من استراتيجيتها العامة، وتحديد الأهداف الاجتماعية والبيئية التي تريد تحقيقها، وتطوير خطط عمل لتحقيق هذه الأهداف وقياس نجاحها بشكل دوري. وبذلك، يمكن للمؤسسات الاستفادة من الفرص الاقتصادية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في السوق.

### المطلب الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على:

يوجد للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية أثر ذي دلالة احصائية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05

#### الجدول رقم(12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الميزة التنافسية					البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
,000	14,598	,572	,233	,483	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.483، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية ، كما بلغ معامل التحديد 0.233 وهو يدل على أن 23.3 % من التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة كانت نتيجة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى ، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.572، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 14,598 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05.

يمكن القول إن البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، حيث إن الالتزام بالمعايير القانونية للمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يساعد المؤسسات على تحقيق الاستدامة والنمو المستدام في المدى الطويل. فعلى سبيل المثال، يمكن للمؤسسات التي تلتزم بالتشريعات البيئية والاجتماعية المحلية والدولية أن تجنب المخاطر القانونية والغرامات المالية والسمعية، وتكسب الثقة والدعم من المجتمع والجهات الرقابية.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للالتزام بالمعايير القانونية للمسؤولية الاجتماعية أن يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين سمعتها وزيادة الثقة لدى العملاء والمستثمرين. فعندما تلتزم المؤسسات بمعايير السلامة والجودة والمسؤولية الاجتماعية، فإنها تحتل مكانة مرموقة في السوق، وتجذب المستثمرين الذين يبحثون عن الاستثمار في المؤسسات ذات السمعة الجيدة والملتزمة بالمعايير القانونية والاجتماعية.

ومن المهم أيضًا الإشارة إلى أن الالتزام بالمعايير القانونية للمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يدفع المؤسسات نحو الابتكار والتطوير، حيث يمكن أن تعمل على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلي الاحتياجات الاجتماعية والبيئية. وبالتالي، يمكن للمؤسسات الاستفادة من فرص الأعمال الجديدة وتحقيق الميزة التنافسية في السوق.

وبشكل عام، يمكن القول إن البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تجنب المخاطر القانونية والغرامات المالية والسمعية، وتحسين سمعتها وزيادة الثقة لدى العملاء والمستثمرين، ودفعها نحو الابتكار والتطوير. ولذلك، يجب على المؤسسات الالتزام بالمعايير القانونية للمسؤولية الاجتماعية، والتأكد من تطبيقها على جميع جوانب العملية التجارية، من التصميم والإنتاج إلى التسويق والتوزيع، وتطوير آليات لقياس وتقييم أدائها في هذا الصدد. وبذلك، يمكن للمؤسسات تحقيق المزيد من النجاح والاستدامة في السوق، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المدى الطويل.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

يوجد للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذي دلالة احصائية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05

#### الجدول رقم(13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الميزة التنافسية					
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية
,000	15,677	,612	,246	,496	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.496، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الميزة التنافسية و البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ، كما بلغ معامل التحديد 0.246 وهو يدل على أن 24.6% من التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة كانت نتيجة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى ، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.612، كما أكدت قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 15,677 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05.

يؤثر البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. فعندما تتبنى المؤسسة مسؤولية اجتماعية، فإنها تلتزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تساعد على تحقيق العدالة والمساواة والاستدامة في المجتمع. وبالتالي، يتوقع من المؤسسات أن تتصرف بطريقة أخلاقية وتستخدم ممارسات أخلاقية في جميع جوانب العمل.

وعندما تتصرف المؤسسات بطريقة أخلاقية، فإنها تكسب ثقة العملاء والمستثمرين والمجتمع المحلي. ويمكن للمؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية العالية ميزة التنافسية في السوق، حيث يمكن للعملاء والمستثمرين الذين يشاركون نفس القيم الأخلاقية أن يفضلوا التعامل معها. وبالإضافة إلى ذلك، تعتبر المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية العالية جذابة للموظفين الذين يبحثون عن عمل في بيئة تتميز بالنزاهة والأخلاق.

وبشكل عام، يمكن القول إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية الأخلاقية يمكن أن يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق الثقة والاحترام والولاء لدى العملاء والمستثمرين والموظفين. كما يمكن للمؤسسات الحفاظ على سمعة

مرموقة في السوق وتجنب المخاطر المالية والقانونية والسمعية المرتبطة بالسلوك غير الأخلاقي. وبالتالي، يمكن للمؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية العالية تحقيق الميزة التنافسية في المدى الطويل.

ومن الجدير بالذكر أيضًا أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية الأخلاقية يمكن أن يدفع المؤسسات نحو الابتكار والتطوير، حيث يمكن للمؤسسات الذين يتبنون قيم وأخلاقيات عالية أن يتجاوزوا الحدود التقليدية للأعمال و يبتكروا حلولاً جديدة وفعالة للمشكلات الاجتماعية والبيئية. وبالتالي، يمكن للمؤسسات الاستفادة من فرص الأعمال الجديدة وتحقيق الميزة التنافسية في السوق.

لذلك، يجب على المؤسسات أن تتبنى مسؤولية اجتماعية أخلاقية عالية وتتصرف بطريقة أخلاقية في جميع جوانب العمل، بما في ذلك التعامل مع الموظفين والعملاء والمستثمرين والمجتمع المحلي والبيئة. وبالتالي، يمكن للمؤسسات تحقيق الميزة التنافسية في المدى الطويل عن طريق جذب العملاء والمستثمرين والموظفين الذين يشاركون نفس القيم الأخلاقية، والحفاظ على سمعة مرموقة في السوق، وتجنب المخاطر المالية والقانونية والسمعية المرتبطة بالسلوك غير الأخلاقي، وتحقيق الابتكار والتطوير في الأعمال.

ومن أجل تحقيق هذه المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية، يجب على المؤسسات تطوير سياسات وإجراءات وآليات داخلية تضمن التزامها بالمعايير الأخلاقية العالية، وتوفير التدريب والتوعية للموظفين حول السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية، وتطبيق نظام الإدارة الأخلاقية والاجتماعية، والتواصل مع المجتمع والجهات الرقابية والمساهمة في النهوض بالمجتمع وحماية البيئة. وبذلك، يمكن للمؤسسات تحقيق المزيد من النجاح والاستدامة في السوق، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المدى الطويل.

#### المطلب الخامس : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على:

يوجد للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية أثر ذي دلالة احصائية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05

#### الجدول رقم(14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الميزة التنافسية					البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
,571	,325	,018	,007	,082	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 0.325 بمستوى دلالة 0.571 وهو أكثر من مستوى المعنوية 0.05 و هو ما يشير الى أن البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية لا يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.

لا يمكن القول بأن البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية لا يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، ولكن يمكن القول إن هذا البعد ليس العامل الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية.

في الواقع، يمكن القول إن البعد الخيري من المسؤولية الاجتماعية هو جزء من البعد الأخلاقي والاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية، ويتمثل في تلبية احتياجات المجتمع بصورة عامة وتحسين الحالة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع. ومن خلال تلبية هذه الاحتياجات، يمكن للمؤسسات تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق الرضا والولاء لدى العملاء والمستثمرين والمجتمع المحلي.

ومن جانب آخر، يمكن القول إن البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية لا يعتبر العامل الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث إن المؤسسات الناجحة تحتاج إلى تحقيق الربحية والنمو والابتكار وتلبية احتياجات العملاء وتفوق المنافسين في السوق. ومن الممكن أن يتسبب التركيز الزائد على البعد الخيري من المسؤولية الاجتماعية في اهتمام المؤسسة بتلبية احتياجات المجتمع على حساب تحقيق الربحية والنمو والابتكار، مما يؤدي إلى تقليل القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

وبالتالي، يجب على المؤسسات العمل على تحقيق التوازن بين البعد الخيري والبعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني للمسؤولية الاجتماعية، والتركيز على تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق الربحية والنمو والابتكار. وعندما تتمكن المؤسسة من تحقيق هذا التوازن، فإنها تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية في السوق عن طريق جذب العملاء والمستثمرين والموظفين الذين يشاركون نفس القيم الأخلاقية ويهتمون بتحسين الحالة الاجتماعية والبيئية، وفي الوقت نفسه تستطيع المؤسسة تحقيق الربحية والنمو والابتكار والتفوق على المنافسين في السوق.

وبشكل عام، يمكن القول إن البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يعزز الصورة العامة للمؤسسة وتحسين العلاقات مع العملاء والمستثمرين والمجتمع المحلي، ولكن لا يمكن الاعتماد عليه فقط في تحقيق الميزة التنافسية. لذلك، يجب على المؤسسات العمل على تحقيق التوازن بين البعد الخيري والبعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني، والتركيز على تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق الربحية والنمو والابتكار. وبذلك، يمكن للمؤسسات تحقيق المزيد من النجاح والاستدامة في السوق، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المدى الطويل.



## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على اداء الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على المسؤولية الاجتماعية، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟

بشكل عام، يمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية تؤثر بشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. فعندما تتبنى المؤسسة مسؤولية اجتماعية، فإنها تلتزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تساعد على تحقيق العدالة والمساواة والاستدامة في المجتمع. وبالتالي، يمكن للمؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية العالية ميزة التنافسية في السوق، حيث يمكن للعملاء والمستثمرين الذين يشاركون نفس القيم الأخلاقية أن يفضلوا التعامل معها.

ومع ذلك، يجب على المؤسسات أن تحقق التوازن بين البعد الخيري والبعد الاقتصادي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، والتركيز على تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق الربحية والنمو والابتكار. ويمكن للمؤسسات التي تحقق هذا التوازن بين الأبعاد أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة في المدى الطويل، وتحقق النجاح والاستدامة في السوق.



مما سبق يتبين لنا أنه لم يعد تقييم المؤسسات الاقتصادية يعتمد على ربحيتها فحسب ولم تعد تلك المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية و الاجتماعية عبر أنحاء العالم.

وكان من أبرز هاته المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية هذا المفهوم تطور على مر الأزمنة من مجرد مبادرات طوعية اختيارية تفرضها دوافع ثقافية ودينية، إلى ضرورة ملحة واستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة الاقتصادية من أجل التسويق اجتماعيا لسمعتها وبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور، من أجل زيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها والرفع من تنافسيتها، وقد أدركت المؤسسات الاقتصادية اليوم أنها في غير معزل عن المجتمع و تنبعت الى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية مثل هموم المجتمع و البيئة .

لذلك يجدر بالمؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الجزائرية خصوصا إدراج أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن نشاطاتها دون الإضرار بأهدافها و محاولة إيجاد الأرضية الملائمة له لتحقيق مركز تنافسي جيد.

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سيلاس بسكرة، وللإلمام بمجثيات الموضوع تناولناه من خلال ثلاث فصول فصلين نظري و فصل تطبيقي، و كان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وتوصلنا من خلالها إلى ما يلي:

#### أولا - نتائج الدراسة النظرية:

يمكن إيراد أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي:

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تطور على مر الأزمنة من مجرد مبادرات طوعية اختيارية تفرضها دوافع ثقافية ودينية، إلى ضرورة ملحة واستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة الاقتصادية من أجل التسويق اجتماعيا لسمعتها وبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها والرفع من تنافسيتها.
- مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطور نتيجة المشكلات والأزمات المتعددة التي ارتبطت بحرية الأعمال و نظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، وكذا تنامي الوعي الاجتماعي والبيئي لدى أفراد المجتمع.
- المسؤولية الاجتماعية أصبحت في الوقت الراهن بعد من أبعاد الميزة التنافسية واستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة للتسويق اجتماعيا لعلامتها التجارية وسمعتها.
- تسمح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية من بناء صورتها الذهنية و تحسين سمعتها ومركزها المالي وأن المسؤولية الاجتماعية تعتبر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية استثمارا على المدى الطويل حيث تفوق عوائده التكاليف المنفقة على أوجه الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة، وأن تبريرات بعض المعارضين للمسؤولية الاجتماعية على أنها تكلفة إضافية تضاف إلى أعباء المؤسسة تبرير خاطئ.

## ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية:

- حيث خلصت الدراسة التطبيقية إلى ما يلي:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$  للمؤسسة محل الدراسة.
  - وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$  للمؤسسة محل الدراسة.
  - وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$  للمؤسسة محل الدراسة.
  - عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$  للمؤسسة محل الدراسة.

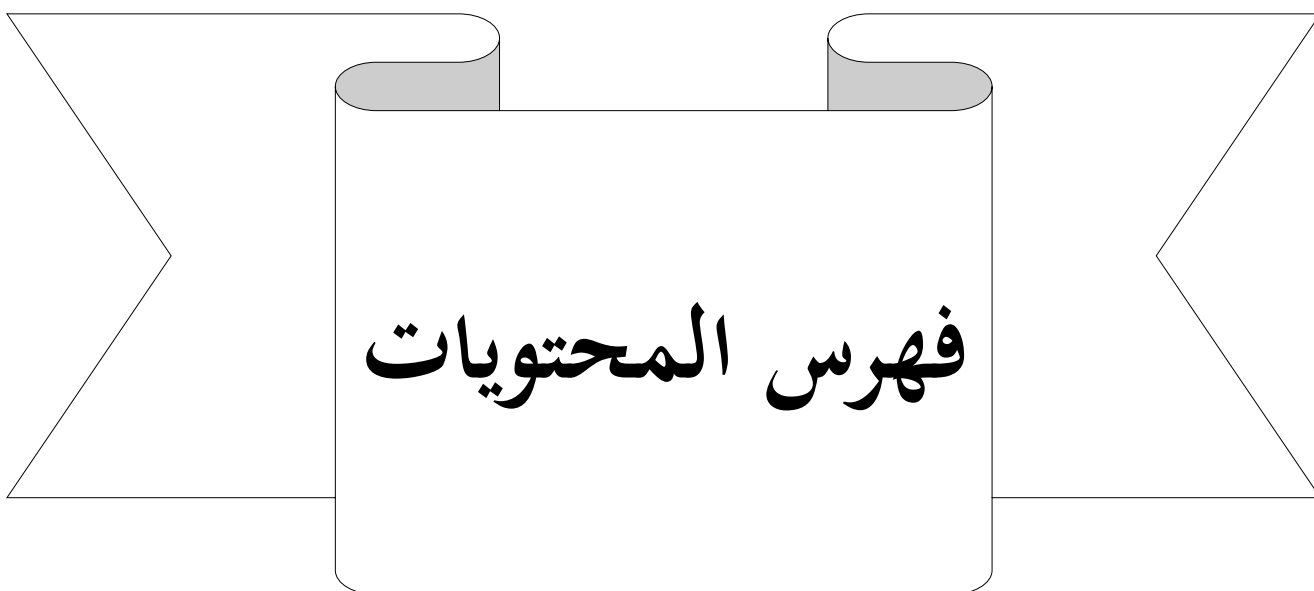
## ثالثا: الاقتراحات

الدراسة خلصت إلى الاقتراحات التالية:

- ضرورة إدماج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية نظرا لدورها في بناء وتحسين صورتها الذهنية و تحسين سمعتها ومركزها المالي، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها.
- ضرورة إدراج المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لقسم خاص ضمن هيكلتها يعني بتخطيط وتنفيذ البرامج الاجتماعية للمؤسسة.
- ضرورة اهتمام المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بالأبعاد الثقافية والأخلاقية والخيرية للمسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة تشجيع الدولة للمؤسسات المسؤولة اجتماعيا من خلال سن قوانين وتشريعات تسمح بإعفاؤها من الضرائب أو منحها امتيازات مقابل مساهمتها اجتماعيا.

## رابعا: آفاق الدراسة

- إن موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، و بذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:
- دور المسؤولية البيئية في تحقيق الميزة التنافسية.
  - أثر التسويق الاجتماعي على القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
  - الأداء البيئي كاستراتيجية تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
  - دور المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.
  - المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الاجتماعية آفاق وتطلعات.



الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الشكر و العرفان
	الاهداء
	الملخص بالعربية
	<b>English abstract</b>
	قائمة الجداول و الاشكال
ب- هـ	مقدمة
	الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
6	تمهيد
7	المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
7	المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية
8	المطلب الثاني: خصائص و انواع الميزة التنافسية
9-8	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
9	المبحث الثاني: اهمية و اهداف و اساليب تحقيق الميزة التنافسية
9	المطلب الاول: اهمية الميزة التنافسية
10-9	المطلب الثاني: اهداف الميزة التنافسية
10	المطلب الثالث: اساليب تحقيق الميزة التنافسية
10	المبحث الثالث: اساسيات الميزة التنافسية
12-10	المطلب الاول: محددات الميزة التنافسية
12	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
15-12	المطلب الثالث: ابعاد الميزة التنافسية
16	الخاتمة
	الفصل الثاني: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية
18	تمهيد
19	المبحث الاول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية
20-19	المطلب الاول: نشأة و تطور المسؤولية الاجتماعية
22-21	المطلب الثاني: بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية

23-22	المطلب الثالث : اهمية و اهداف المسؤولية الاجتماعية
24	المبحث الثاني: اساسيات حول المسؤولية الاجتماعية
24	المطلب الاول: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
25	المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
29-26	المطلب الثالث: ابعاد المسؤولية الاجتماعية
29	المبحث الثالث: مجالات و اتجاهات و عناصر المسؤولية الاجتماعية
29	المطلب الاول: مجالات المسؤولية الاجتماعية
30	المطلب الثاني: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية
31	المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية
31	المبحث الرابع: اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية
31	المطلب الاول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية
34-32	المطلب الثاني: تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية
35	الخاتمة
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس -بسكرة-</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الاول: مظاهر المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سيلاس -بسكرة-
41-39	المطلب الاول : تعريف مؤسسة سيلاس
41	المطلب الثاني: أهداف المصنع
41	المطلب الثالث: تقييم الالتزامات الاجتماعية لمؤسسة سيلاس -بسكرة-
42	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للبحث
42	المطلب الأول: منهج البحث
46-43	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
47	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
48	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة)
49	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
49	المطلب الاول: اختبار الفرضية الرئيسية
50	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الاولى
51	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

52	المطلب الرابع : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
54-53	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
55	الخلاصة
58-57	الخاتمة
64-63	قائمة المراجع
71-66	الملاحق





## قائمة الكتب باللغة العربية:

1. ابو النصر محمد مدحت. (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات. المجموعة العربية للتدريب و النشر.
2. الحموري صالح ، و المعاينة رولا. (2015). المسؤولية المجتمعية للمؤسسات. الاردن.
3. الصميدي محمد جاسم. (2011). التسويق الاستراتيجي. عمان، الاردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
4. بغداد كرنالي. (2013). تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية.
5. نجم عبود نجم. (2006). اخلاقيات الادارة و مسؤولية في شركات الاعمال. الاردن: الوراق للنشر و التوزيع.

## الملتقيات و المحاضرات:

1. بن مسعود نصر الدين ، كنوش محمد. (14-15 فيفري 2012). واقع اهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية. بشار، جامعة بشار.
2. جماعي ام كلثوم. (14-15 فيفري 2012). الركائز الاساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال. مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية. جامعة بشار
3. دادان عبد الغفور و حفصي رشيد. (20-21 نوفمبر 2012). المؤسسة بين تحقيق التنافسية و محددات المسؤولية الاجتماعية و البيئية. الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية. الجزائر، الجزائر
4. سحيباني صالح. (2009). المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص ف التنمية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية. بيروت، لبنان: المعهد العربي للتخطيط.

## المجالات:

1. احمد يوسف ، دلهوم محمد امين. (2019). تحليل القوى المؤثرة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات.
2. الاسرج حسين. (2010). المسؤولية الاجتماعية للشركات. مجلة محسر للتنمية.
3. الشيخ فؤاد نجيب ، بدر فادي محمد. (2004). العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني. دورية الادارة العامة. (3)
4. الياس سالم. (جوان 2021). التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الاعمال. مجلة الابحاث و دراسات التنمية. (1)
5. بابا عبد القادر، مقدم وهيبه. المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية خالقة للقيمة.
6. بخوش مديحة. (2013). دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية. مجلة الباحث. (12)
7. بوعلاق نوال. مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية. (1)
8. مجيدر بلال ، حمر العين عبد الرزاق. (2019). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة اوراق الاقتصادية.
9. محمد نورا، عماد الدين انور. (2010). المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الازمة الاقتصادية العالمية. مركز المديرين المصري مسابقة الابحاث السنوية.

10. مرزق عبد الرزاق ، دبون عبد القادر .المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية .مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية .(6)

### الرسائل الجامعية:

1. ابتسام لوشن .(2015). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية .مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر . بسكرة ,الجزائر.
2. احلام مزياي .(2016). اثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة .مذكرة لنيل شهادة الماستر .ام بواقي.
3. الحمدي فؤاد حسين .(2003). الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضى المستهلك .مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتورا .بغداد ,الجامعة مستنصرية.
4. العمري منى بنت سعد بن فالخ العمري .(2007). الاسلوب المعرفي و علاقته بالمسؤولية الاجتماعية .رسالة مقدمة الى قسم التربية و علم النفس ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير .مكة المكرمة ,جامعة ام القرى ,السعودية.
5. زرزور سهتال .(2012/2013). دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية .مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات .بسكرة ,جامعة محمد خيضر بسكرة ,الجزائر.
6. صالح صالحي .(2015). مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية .رسالة ماجستير .جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. عياشة عياشة .(2010/2011). دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .رسالة ماجستير . سطيف ,جامعة فرحات عباس ,الجزائر.
8. فريدة ويلية .(2011). دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير .الجزائر ,جامعة قسنطينة.
9. مربعي وهيبية .(2011/2012). دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية .رسالة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي و ادارة المنظمات .باتنة ,جامعة الحاج لخضر ,الجزائر.
10. مسعودة هاجر ، عبد الكريم .(2017). التحالفات الاستراتيجية و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية .رسالة دكتوراه .مسيلة ,جامعة المسيلة ,الجزائر.
11. هرييد ياسر سعد .(2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية .رسالة ماجستير اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا .جامعة الاقصى.
12. يطو ربيع .(2017/2018). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر .مسيلة ,الجزائر.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث لعلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية  
تخصص: ادارة استراتيجية

### الموضوع: استبيان

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

سيدي الكريم، سيدي الفاضلة العاملين في مؤسسة الاسمنت سيلاس \_بسكرة\_ تحية طيبة وبعد  
يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن دراسة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة استراتيجية التي تهدف الى  
معالجة موضوع : دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سيلاس للاسمنت بهدف استطلاع آراءكم حول  
الموضوع.

راجيا و متمنيا الإجابة على الأسئلة جميعها بكل صراحة ودقة وموضوعية بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة لكل فقرة توضح  
فيها درجة الموافقة على كل منها.

علما بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة، غاية علمية بحتة وسوف يتم التعامل مع إجاباتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية  
والسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ولكم جزيل الشكر والعرفان على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة.

#### الجزء الأول: بيانات شخصية

- 1/الجنس:  ذكر  انثى
- 2/السن: اقل من 30 سنة  بين 30 و 39 سنة  اكبر من 40 سنة
- 3/المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين
- 4/الخبرة في المؤسسة: اقل من 5 سنوات  بين 5 و 15 سنة  اكثر من 15 سنة

إلى أي مدى توافق على عبارات المحاور التالية:

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الاول : المسؤولية الاقتصادية
					1 المؤسسة تعظم أرباحها الاقتصادية دون المساس بمستويات أجور العمال.
					2 تسعى المؤسسة للتميز في سوق صناعة الاسمنت .
					3 تسعى المؤسسة الى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في العمل.
					4 تتحرى المؤسسة المصدقية في جميع تعاملاتها الاقتصادية بأساليب واضحة.
					5 تعمل المؤسسة على تحقيق الاستمرارية في السوق .
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثاني : المسؤولية القانونية
					1 تعمل المؤسسة على الالتزام بقانون العمل و احترام القوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية للعمال و تضمن حقوقهم الاجتماعية.
					2 تحترم المؤسسة الاتفاقيات المبرمة بينها و بين مورديها و المتعاملين معها و الأطراف الحكومية.
					3 تلتزم المؤسسة بحقوق العاملين من الخدمات كوسائل النقل من وإلى مواقع العمل وتقدم تسهيلات بخصوص بعض الاحتياجات الأخرى.
					4 تحترم المؤسسة جميع القوانين الخاصة بالتجارة.
					5 تعترف إدارة المؤسسة بعمل النقابات العمالية و تسهل نشاطها.
					6 تلتزم المؤسسة بالتصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة أو حوادث العمل.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الثالث : المسؤولية الأخلاقية
					1 تراعي المؤسسة مبدأ الموضوعية في التوظيف.
					2 تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف و قيم المجتمع.
					3 تمتلك المؤسسة دليلا أخلاقيا واضح و معن لجميع العاملين.
					4 توفر المؤسسة فرص ترقية وفق معايير عادلة للجميع.
					5 تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد و الإهمال بشتى أنواعه.

البعد الرابع : المسؤولية الخيرية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق و تقديم المساعدات لبناء المساجد وغيرها.
					2 تقدم لمؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
					3 تقدم المؤسسة مساهمات و مكافآت لأداء مناسك الحج و العمرة للعمال.
					4 المؤسسة تشارك في البرامج المسطرة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية التي تهدف الى حماية البيئة و خدمة المجتمع.
					5 تقدم المؤسسة مساهمات و إعانات للخدمات الاجتماعية للعمال كإقامة المصايف و الرحلات و غيرها من البرامج الترفيهية.
المحور الثاني: الميزة التنافسية					
البعد الاول : التكلفة الاقل					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 يعد العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج من الأولويات الأساسية للمؤسسة
					2 تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا المتطورة في وسائل الانتاج لتخفيض من التكاليف.
					3 تسعى المؤسسة إلى دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل خفض التكاليف.
					4 تنتهج إدارة المؤسسة سياسة تسويقية بأسعار أقل من أسعار المنافسين.
					5 تحافظ المؤسسة على مجموعة من العمال أصحاب الأقدمية و الخبرة العالية لتقليل من الاخطاء المهنية.
البعد الثاني: السمعة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.
					2 تحظى المؤسسة بتقدير واحترام المجتمع نظير جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.
					3 سمعة مؤسسة جعلت منتجاتها وخدماتها في خانة الجودة العالية في السوق.
					4 نادرا ما تفقد المؤسسة عملائها لصالح المؤسسات المنافسة الأخرى.

					5	تحتزم المؤسسة دوما الأبعاد الأخلاقية للمجتمع.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>البعد الثالث: الابداع</b>	
					1	تميز منتجات المؤسسة و خدماتها بالتجديد و الإبداع المستمر.
					2	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار أفكار العملاء و ابداعاتهم و تهتم بأرائهم و مقترحاتهم في تطوير المنتج او الخدمة.
					3	تسعى المؤسسة إلى تطوير تشكيلة من المنتجات والخدمات بما يتناسب مع توقعات و رغبات العميل.
					4	تعمل المؤسسة على تطوير شبكة تواصل فعالة مع عملائها، لإمدادهم بجميع المعلومات التي يحتاجونها و الاستفادة من المعطيات التي يقدمونها.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>البعد الرابع: الاستجابة</b>	
					1	تركز المؤسسة على احتياجات و رغبات العملاء، وتعمل على تجسيدها بشكل متميز.
					2	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لبحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء.
					3	لدى المؤسسة القدرة و الفعالية للاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.
					4	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة و فعالة لإيصال المنتجات والخدمات للعملاء.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>البعد الخامس: الجودة</b>	
					1	هناك قسم يختص بمعايير الجودة في المؤسسة، و يعمل على تقليص الفجوة بين المعايير المحققة و المعايير المقررة.
					2	تقدم المؤسسة المنتجات والخدمات للعملاء بسرعة و في الوقت المحدد.
					3	تسعى المؤسسة بشكل جدي لتطبيق معايير الجودة المحلية و العالمية.
					4	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين الحاليين.
					5	طورت المؤسسة من عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التكوينية واستقطاب الكفاءات



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 24 - 04 - 2023  
إلى السيد: مدير مؤسسة الإسمنت  
سيلاس "CILAS"-بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية  
الرقم: 495 / ل.ق.ت. / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 - مغني هاجر

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:  
" دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "

تحت إشراف : أ/ محمدي رشيد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



تأشيرة المؤسسة المستقلة



جامعة بسكرة  
ص.ب 145 ق.ر- بسكرة

