

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية

\_ دراسة حالة : مؤسسة بتروبركة بسكرة \_

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

-جودي محمد رمزي

من إعداد الطالب (ة):

-طهراوي محمد

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- طاهري طيبة
بسكرة	مقررا	- أستاذ التعليم العالي	- جودي محمد رمزي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضرة ا	- ساعد ابتسام

الموسم الجامعي: 2023- 2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

\_ دراسة حالة: مؤسسة بتروبركة بسكرة \_

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

من إعداد الطالب (ة):

\_ جودي محمد رمزي

-طهر اوي محمد

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- طاهري طيبة
بسكرة	مقرا	- أستاذ التعليم العالي	- جودي محمد رمزي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر ا	- ساعد ابتسام

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

## إهداء:

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وئى، أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى، اهدي عملي هذا إلى :

نسير في دروب الحياة، و يبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب، و الأفعال الحسنة، فلم ييخل علي طيلة حياته أبي العزيز **طهراوي بشير** أطال الله عي عمره و حفظه و رزقه الله الصحة و العافية

إلى التي أفضلها على نفسي، و التي كانت الأم و الأخت و الصديقة بالنسبة لي، فلقد ضحت من اجلي ولم تبخل جهدا في سبيل إسعادي على الدوام، أمي الغالية **سعاد** حفظها الله و جعل الجنة تحت أقدامها.

إلى سندي و عرضي و شرقي في الحياة ، عائلتي السند الدائم خاصة عمي ياسين الذي كان بمثابة الأب الثاني بالنسبة لي حفظه الله و أنار دربه ، و إلى كل من **طهراوي عيسي و خالد و عبد الحافظ** ، حفظهما الله و جعلهم من الصالحين

إلى أستاذي العزيز و المتواضع، الذي لم ييخل على طيلة مشواري الجامعي و منحي كل ما احتاج إليه من معرفة و نصائح و توجيهات بكل بشاشة و سرور **جوادي محمد رمزي** حفظه الله و رعاه و جعله دائما من المتألقين في مجاله

إلى جميع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية \_بسكرة\_ و جميع العاملين فيها و إلى جميع زملائي في الدفعة و كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب و بعيد .

## شكر و عرفان:

بعد شكر الله عز و جل شانہ علی ما آوتنا علينا من نعم و أكرمنا بما في الدنيا، أتوجه بجزيل الشكر و العرفان إلى كافة أساتذة و موظفي جامعة بسكرة و بالتحديد كلية العلوم الاقتصادية، و إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة و قام بالمساعدة و الإرشاد علی إخراجها في صورتها النهائية، و التي نأمل أن تكون بصمة إضافة و إسهام إلى البحث العلمي في جامعة محمد خيضر، و نخص بالشكر الجزيل و الموصول إلى مشرفنا الأستاذ الدكتور جودي محمد رمزي علی ما أفادنا به و قدمه من جهود جبارة لإكمال الدراسة بحيث كانت توجيهاته و إرشاداته الدليل المعين الذي أثار لنا الدرب و سهل علينا الصعاب ، كما اشكر أعضاء المحكمين علی ملاحظاتهم و توجيهاتهم و اشكر أيضا لجنة المناقشة في قسم الاقتصاد تخصص تسيير مؤسسات.

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وعناصرها الرئيسية والفرعية	1
30	مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية	2
43	أبعاد نطاق التنافس	3
70	وصف عبارات الاستبيان	4
70	مقياس ليكارت الحماسي	5
71	نتائج معمل الثبات ألفا كرونباخ	6
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الاقتصادي	7
73	لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الاجتماعي	8
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأخلاقي و القانوني	9
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد البيئي	10
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الكلفة	11
77	:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجودة	12
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المرونة	13
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التسليم	14
80	التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح	15
81	معامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية	16
82	معامل الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية	17
83	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	18
84	19 نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	19
85	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	20
85	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	21

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	(1)
50	الاستراتيجيات الأساسية Porter	(2)
52	قوى الميزة التنافسية	(3)
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل	(4)
65	تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الجنس	(5)
66	تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب العمر	(6)
67	تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب المؤهل التعليمي	(7)
68	تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية	(8)
69	تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الخبرة	(9)

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدي تبني منظمات الأعمال الجزائرية ممثلة في مؤسسة بتروبركة\_بسكرة\_ لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتعرف على أثر تبني هذا المفهوم على الميزة التنافسية، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الأرقام والبيانات المنشورة من طرف المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة بتروبركة\_بسكرة\_ تساهم في التنمية المحلية عن طريق دعم الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية بشكل متوسط، وقد أوصت الدراسة بضرورة إيمان المؤسسة أكثر بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع ، و أن يصبح هذا النشاط جزءا رئيسيا يتم متابعته بشكل دوري ،لما قد يكسبها سمعة و يعزز من ميزتها التنافسية.

● **الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية ، المسؤولية الاقتصادية، الجودة ، المنظمة الاقتصادية.

## **Abstract :**

This study aimed to identify the extent of adoption the Algerian companies represented by Enicab the Concept of social responsibility, and identify the impact of the adoption of This concept on competitive advantage,

By descriptive analytical method, which is based on the statistics and data published by the company. The study

Found that, Enicab contributes to local development by supporting social, cultural and sports activities as

Considerably form also the study recommended the need to focus more on social responsibility, and that this

Activity becomes a major part of the follow-up activities as permanently, which earned the reputation and

Enhances its competitive advantage

- **Keywords:** Social Responsibility, Competitive Advantage, Economic Responsibility, the quality, Economic organisation.

مقدمة

**مقدمة:**

يعتبر الدور الاجتماعي للمنطقة وموقفها التنافسي من أهم المواضيع التي أثارت حدة واسعة في الوسط العلمي وكذا الوسط الأكاديمي، وذلك باختلاف وجهات النظر حولها سواء باعتبارها وحدات اقتصادية تهدف لتحقيق الربح وتعظيمه اما باعتبارها وحدات اجتماعية تلعب دورا اجتماعيا في بيئتها تواجه المنظمات في الوقت الراهن عدة تحديات أهمها التحديات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والتي بدورها جعلتها تعيد تفكيرها وتزيد اهتمامها أكثر فأكثر في تحسين قدراتها، والتركيز خاصة على تحسين ميزتها التنافسية بأبعادها المختلفة على سبيل المثال تحسين كل ن الجودة، التكلفة، الابداع، التحسين، المرونة، التمايز.... وهذا من أجل ضمان بقائها على قيد الحياة أو أكثر من ذلك من حيث العمل على تقدمها ولذل زيادة حصتها السوقية في ظل اشتداد إطار وحدة المنافسة في الوسط مع الإشارة أ بناء سمعة جيدة يعتبر ثمنا لتعزيز ولاء العملاء، والاطمئنان لدى العملاء وذلك باعتبار المنظمة محجرة على التعامل مع بيئتها الخارجية بغض النظر على بيئتها الداخلية تجاه العاملين وهذا الهدف إنجاز توقعات لأداء الاجتماعي للمجتمع.

أدى الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية والتطور التكنولوجي السريع الى زيادة حدة المنافسة، فقد أصبح السعي الى تحقيق التفوق والتميز الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال بتعيين البقاء والاستمرار وتعد الوسيلة الوحيدة أمام المنظمات لبلوغ الهدف هو تبني برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية، لذا خرج مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من كونه ممارسات طوعية اختيارية اختيارية الى ممارسات اجبارية غدت تمثل مصدرا لتحقيق التميز و الريادة وزيادة القدرة التنافسية لدعم بقاء المنظمة وضمان استمراريتها مما سبق ولأهمية الموضوع يتناول البحث دراسة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومعرفة علاقة عناصرها بتحقيق الميزة التنافسية مع التطبيق على شركة الكوابل "بتروبركة بسكرة صنف اطار نظري يجسد مفاهيم أساسية لبعدي البحث، واطر ميداني لوصف متغيرات البحث واختبار فرضياته والتوصل الى إيجابيات عن تساؤلاتنا.

**إشكالية البحث:**

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم كل من المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، أصبح يحتم على المؤسسات تغيير سياساتها و إستراتيجيتها، وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في شركة بتروبركة ؟**

ويمكن تدعيم الإشكالية الرئيسية بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في شركة بتروبركة ؟
- ما مدى مساهمة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية لدى شركة بتروبركة؟
- ما مدى مساهمة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية لدى شركة بتروبركة؟
- ما مدى مساهمة البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية لدى شركة بتروبركة؟

**فرضيات الدراسة :**

انطلاقاً من الإشكالية السابقة يمكن اعتماد الفرضية الرئيسية والمتمثلة في:

- تساهم المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية لدى شركة بتروبركة.

تندرج تحت هذه الفرضية الأربع فرضيات الفرعية التالية:

- يساهم البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية لدى شركة بتروبركة.

- يساهم البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية لدى شركة بتروبركة.

- يساهم البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية لدى شركة بتروبركة.

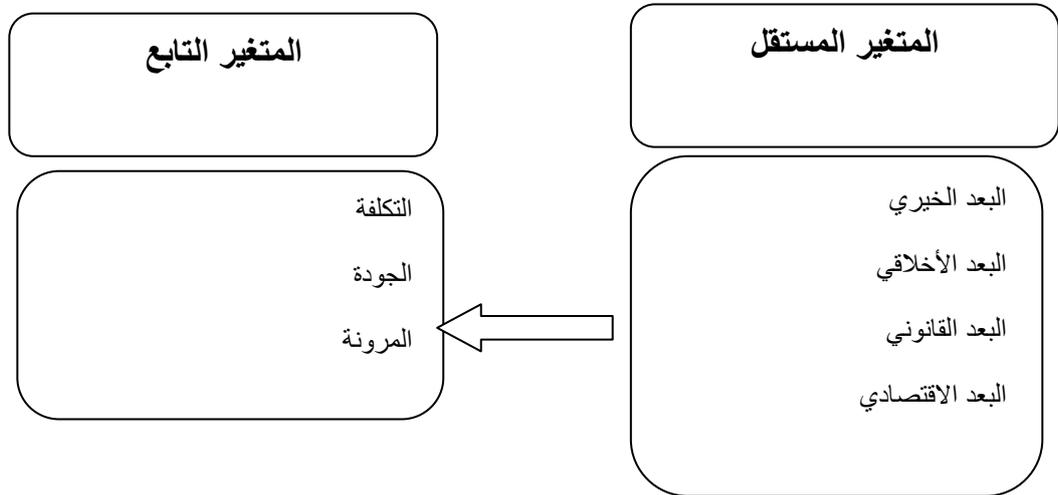
- يساهم البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية لدى شركة بتروبركة.

نموذج الدراسة :

01 - المتغير المستقل: و يتمثل في المسؤولية الاجتماعية و تنقسم إلى أربعة أبعاد هي:

البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي و البعد الخيري.

02- المتغير التابع: وتمثل في الميزة التنافسية.



أهداف الدراسة :

➤ العالمي الواسع بالمسؤولية الميزة المسؤولية الاجتماعية و التنافسية التي تعكسها على منظمات الأعمال.

➤ توضيح مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

➤ محاولة تحديد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية

➤ التعرف على المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

## أسباب اختيار الموضوع:

إن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع بالإضافة للرغبة الشخصية و كونه يحمل صبغة إدارية تسييرية يدخل في صميم التخصص و هو ما يتضمنه من حداثه تكسبه صفة الأهمية بالنسبة للمؤسسات و لما يحمله كلا من موضوعي المسؤولية الاجتماعية و التنافسية من اعتبار باعتبارهما باتا أمرين حتميين على جميع المؤسسات و أهم وسيلتين لإرضاء المجتمع.

يعود سبب اختيار الموضوع إلى النقاط التالية:

- أهمية الموضوع
- ابراز أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
- تزايد اهتمام المؤسسات بتبني المسؤولية الاجتماعية

## منهجية الدراسة:

اعتمدنا بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا دقيقا من أجل تحديد ملامحها ووصفها حيث قمنا بجمع أكبر قدر من المعلومات حول موضع الدراسة وتحليلها تحليللا دقيقا للخروج بنتائج علمية عن الظاهرة المدروسة.

## 1. جهود الدراسة:

لكل دراسة حدود مكانية أو زمانية سواء كانت دراسة علمية أو نظرية وأما بالنسبة لدراستنا هذه :  
الحدود المكانية: مؤسسة بتروبركة بسكرة حيث تم أخذ عينة تتمثل في 37 عامل وفي قطاعات مختلفة  
البعد الزمني: امتدت فترة الدراسة من شهر جوان 2024 .

## 2. هيكل الدراسة :

- وقد تناولنا هذا الموضوع من خلال خطة بحث اشتملت على مقدمة و فصلين و خاتمة كما يلي :
- تناولت المقدمة الطرح العام للموضوع.
- الفصل الأول : جاء تحت عنوان عموميات حول المسؤولية الاجتماعية ، و تضمن مبحثين .اهتم المبحث الأول بدراسة ماهية المسؤولية الاجتماعية ،أما المبحث الثاني فخصص لإعطاء نظرة حول أساسيات المسؤولية الاجتماعية

- الفصل الثاني: جاء تحت عنوان الدراسة المؤسسة بتروبركة \_بسكرة\_، حيث تناول المبحث الأول تقديم مؤسسة بتروبركة بصفة عامة، وبينما اهتم المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية و عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
- الخاتمة تم ذكر فيها أهم النتائج النظرية و التطبيقية التي توصلنا إليها و تقدم بعض التوصيات و آفاق البحث .

#### الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في هذا البحث على جملة من الدراسات السابقة أهمها ما يلي:

✓ مقال كل من هبول محمد و د.صلاح الدين كروش وهو الذب يحمل عنوان " أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول المنشور بمجلة الأوراق الاقتصادية بتاريخ 2 ديسمبر 2020 تناول المقال مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكذا مراحل نشأتها وتطورها لإضافة الى الفائدة الناجمة عن تشتي المسؤولية الاجتماعية

أيضا تناول المقال أبعاد المسؤولية الاجتماعية باعتبارها أهم عنصر في موضوع المسؤولية الاجتماعية وتوصل الى أربعة أبعاد أساسية ( خيرى، اقتصادي، قانوني، أخلاقي)

ثم يتعرض المقال الى دراسة تطبيقية واقتصر فقط على دراسة نظرية لمفاهيم وعناصر المسؤولية الاجتماعية وتوصل الى في الأخير الى أن المسؤولية الاجتماعية كنظرية وتوجه اجتماعي واقتصادي مازالت في طور التشكل وأن كل المحاولات التي تجري من أجل تأطيرها وتحديدها لا هدف لها ف النهاية سوى الوصول الى حل وسيط يحقق الربح والفعالية لكل المنظمات والمجتمع .

✓ دراسة الباحثة "خيرة قرن" وقاع وآفاق تبين المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ( دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الإنتاجية لولاية المدية، الجلفة و الأغواط" جامعة المدية سنة 2017 حيث تطرقت الباحثة الى مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، ومختلف ممارسات هذه الأخيرة التي تخص المورد البشري وتوصلت في الأخير على جملة من النتائج وهذا بعد دراسة كل من المستوى الحالي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية معوقات التبنّي، الحوافز المشجعة، والآفات المستقبلية:

تطبق المؤسسات عينة المسؤولية الاجتماعية والبيئة كمستوى مرتفع، اما الاجتماعي فمستوى تطبيقه منخفض

هناك مجموعة من المعوقات امام المؤسسة لتبني المسؤولية الاجتماعية وفي مقدمتها عدم توفر الوقت وعدم تلقي أي توعية او تعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية

✓ دراسة الباحثة د. بنوناس صباح بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات" جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2017 بالتحديد شهر مارس.

هدفت من خلال هذا المقال الى ابراز دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال التطرق الى دراسة المفاهيم الأساسية لهذه الأخيرة، من تعريف الى أنواع ثم التطرق الى مجالات، ثم ركزت في المحور الثالث على اهم عنصر في الدراسة وهو مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية يضمن بقائها واستمرارها، كما يحسن قدرة المؤسسة على جذب وإبقاء المساهمين والزبائن والموارد البشرية

✓ دراسة الباحثة د. علالي مليكة بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية" جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر سنة 2017.

هدفت من خلال هذا المقال إلى إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية لدى المنظمات من خلال التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية و ما يرتبط بها من مصطلحات تنافسية والمنافسة ، باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة مبادرات خيرية تقوم بها المؤسسات وهي صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة عليها من خلال تجسيد دورها الاجتماعي و الأخلاقي في حماية البيئة ، المجتمع و جميع الأطراف المتعاملة معها ، و قد توصلت من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

\_\_ مفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من متطلبات الأعمال الناجحة في ظل الوعي.

\_\_ للمسؤولية دور في تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح و تحقيق رضاهم.

\_\_ للمسؤولية الاجتماعية دور في تحسين سمعة المؤسسة مع السوق و المجتمع .

\_\_ للمسؤولية الاجتماعية دور في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

و انطلاقا من هذه النتائج يمكن القول أن المؤسسات إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية فان ذلك سينمي درجة الرضا عند أصحاب المصالح سواء كانوا داخليين أو خارجيين من خلال تحسين العلاقة معهم و الاستماع لوجهات نظرهم و خدمة مصالحهم . كما أن ذلك سيعزز من سمعتها و علامتها التجارية و بالتالي تحقيق ميزات تنافسية تعزز رياديتها في السوق و تحسن تنافسيتها و هو ما يثبت دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية و بالتالي فلا بد على المؤسسات من الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية علميا.

## الفصل الأول: عموميات حول المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة لتزايد الضغوط على المنظمات، باعتبار أن هذه الأخيرة لا تعمل فقط على تحقيق أرباحها ومصالحها الذاتية بل هي مطالبة أيضا على تحقيق مصالح المجتمع التي تنشط فيه وتؤثر وتتأثر به، ففي الوقت الراهن أصبحت المنظمات، مرغمة على التوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية وهذا من أجل النمو والاستمرارية.

وستحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المسؤولية الاجتماعية بصفة عامة وكذا نشأتها، وأهمية هذه الأخيرة على المؤسسات بالإضافة إلى كل من أهداف ومبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وسيتم التعرف على ما سبق ذكره من خلال الباحثين التاليين:

**المبحث الأول:** ماهية المسؤولية الاجتماعية.

**المبحث الثاني:** أساسيات المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

المنظمات في وقتنا الحالي أصبحت تزاوُل أنشطتها في بيئة واسعة حيث تأثر فيها وتتاثر بها، نتيجة الترابط فيها بين مختلف عناصر المجتمع بالإضافة إلى رغبة هذه المجتمعات في الحصول على المزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها لها المنظمات، ولهذا أصبح مصطلح المسؤولية الاجتماعية من أهم المواضيع التي يتم التطرق إليها، وف ما يلي سنحاول التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بها من نشأة ومفهوم أهمية وأهداف، مبادئ وأبعاد.

**المطلب الأول: تطور ومفهوم المسؤولية الاجتماعية**

سنتناول في هذا المطلب مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من حيث استعراض التعاريف المختلفة لها، ثم إيضاح مراحل تطورها عبر الزمن إلى أن وصلت إلى ما هي عليه اليوم.

**الفرع الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية**

يعود تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى الإضافات والتغيرات المهمة التي أدت إلى إثراء هذا المفهوم، ويمكننا إتباع مراحل تطور مفهوم هذه الخيرة كما يلي:

**أ. مرحلة تعظيم الأرباح (1800-1920):**

وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الاجتماعية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح، التوجه نحو المصلحة الآتية إلا أن هذه الفكرة لم تصمد كثيرا أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدت العالم مثل انخفاض الأجور، ظروف العمل الغير ملائمة تأثرت نقابات العمل، ليكون هناك منظورا آخر للمسؤولية الاجتماعية.

**ب. مرحلة إدارة الوصاية (من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات):**

وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود وهذا ما يحقق المصلحة الذاتية للمؤسسات ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، والمعنى من تسميتها إدارة نوعية الحياة هو تقديم المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة.

**ج. مرحلة إدارة نوعية الحياة (من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر):**

و في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح ضروري، لكن الأفراد أهم من النقود و هذا ما يحقق المصلحة الذاتية للمؤسسات و مصالح المساهمين و المجتمع ككل، والمعنى من تسميتها إدارة نوعية الحياة هو تقديم المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في الحياة. (أ. علالي، ديسمبر 2017، صفحة 6 7)

**الفرع الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية**

هناك عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية، تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية، وبالتالي هناك عدة تعريفات، و من بعض هذه التعاريف نجد :

- عرفها "بيتر دراكر (1977)" المسؤولية الاجتماعية: هي إلتزام المنشأة تجارة المجتمع الذي قمل فيه.

- عرف "عبد عزيز محمود رجب (2003) المسؤولية الاجتماعية: هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الاجتماعية التي يتم تنفيذها بمعرفة الشركة بهدف تحسين الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بفئات المختلفة دون توقع مزايا اقتصادية مباشرة.
  - عرف " دافيد دونوك (1995)" المسؤولية الاجتماعية: هي ضرورة التزام منشآت الأعمال اجتماعيا تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك من أجل رفع مستوى الرفاهية للمجتمع ككل. (أ.د. مدحت، 2015، صفحة 30 31)
  - ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها: هي مساهمة المنظمة الاختيارية في تحقيق رفاهية المجتمع وتنميته وذلك من خلال تقديم مساهمات سواء كانت نقدية أو عينية من أجل تنفيذ مشاريع وبرامج تنمية (اقتصادية، اجتماعية بيئية... وغيرها)
  - كما ينظر أيضا إلى المسؤولية الاجتماعية بأنها مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية لتحقيقها كجزء من إستراتيجيتها.
  - كما نعي أيضا بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تصرف المنظمات على نحو يتسم بالمسؤولية أو المسائلة، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، ولكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفين والعملاء والحكومة والشركاء والمجتمعات المحلية الأجيال القادمة.
  - أما المنظمة العالمية للإيزو فتري المسؤولية الاجتماعية ممارسات تقوم بها المنظمة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة.
  - وبناء على ذلك يتضح رؤية المسؤولية العالمية للمعايرة للمسؤولية الاجتماعية تجعلها تتصف بالخصائص التالية:
  - يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تحمل الشركات لكل الآثار السلبية التي يمكن أن تحدثها نشاطاتها على البيئة والمجتمع.
  - تهدف سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق منافع ذات طابع اجتماعي.
  - تسهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة.
  - تمثيل أسس وركائز المسؤولية الاجتماعية في احترام أخلاقيات الأعمال، احترام القوانين واللوائح الحكومية.
  - يتم لتنظيم ممارسة الاجتماعية في الشركات من خلال اعتبارها جزء لا يجزأ من السياسة العامة لهذه الشركات.
- وبناء على ما تم سرده من وجهات نظر ورؤى تتعلق بهذا المفهوم، يمكن أن نستخلص أن المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام الأخلاقي والتصرف المسؤول تجاه مجموعة من الأطراف وهم أصحاب المصلحة ومنهم العاملون (الزبائن، المستهلكون، حملة الأسهم المجتمع، البيئة وغيرهم. وجاء مفهوم المسؤولية الاجتماعية ليعزز دور ومكانة المنظمات في المجتمع ليس فقط ككليات اقتصاد يسهم في حل مشكلات المجتمع والحفاظ على البيئة التي يعمل في إطارها. (أ. مقدم و د. بكار، 2014، صفحة 9

○ كما تم تعريف المسؤولية الاجتماعية في التعليلة التوجيهية iso2600 على أنها :مواجهة تأثيرات قراراتها و أنشطتها على

المجتمع و البيئة بسلوك شفاف و أخلاقي يتضمن :

○ المساهمة في التنمية المستدامة، بما فيها صحة و رفاهية المجتمع.

○ الأخذ في الحسبان توقعات أصحاب المصالح.

○ احترام القوانين و التناسب مع المعايير الدولية.

○ دمج في المؤسسة و التنفيذ في العلاقات.

من خلال هذا التعريف يتبين أن المسؤولية الاجتماعية تركز على بعدين أساسيين هما البعد البيئي و البعد الاجتماعي .(الجيلالي و لعطوي، 2018، صفحة 4)

● كما عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها :مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع و العناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة.

إذن المسؤولية الاجتماعية هي التزام تطوعي من قبل المؤسسة تجاه المحيط الاجتماعي الذي تتواجد فيه، و ذلك من خلال تجنيد كافة طاقاتها المادية و البشرية، بهدف تحقيق التنمية المستدامة، الرفاهية الاجتماعية، التلوث البيئي، الفقر، المساهمة في خلق فرص عمل..... الخ (عبد الحفيظي، 2020، صفحة 3)

● أما Holmes فيعرفها على أنها: التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع التي تعمل فيه، و ذلك عن طري المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر و تحسين الخدمة و مكافحة التلوث و خلق فرص العمل و حل مشكل الإسكان و المواصلات و غيرها..... (قرن، 2017، صفحة 5)

● و تعرف المسؤولية الاجتماعية أيضا :مجموعة من السياسات و الإجراءات، إضافة إلى الاعتبارات الأخلاقية و الالتزامات التي تعتنيها المؤسسة و تؤمن بها أكثر من كونها أداء للتعامل مع المجتمع، و تطبيقها للعديد من الأنشطة كجزء من متطلبات مساهمتها بالمجتمع على نحو فاعل دون إلحاق الضرر به، بهدف تحقيق الرفاهية له و بناء صورة ذهنية ايجابية و بما يتسم مع قدراتها و إمكانياتها. (عزي و سالمي، 2021، صفحة 4)

● من التعاريف السابقة الذكر يمكن اقتراح تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية و تعريفها على أنها :مساهمة كبيرة من طرف المنظمة بواسطة مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية اتجاه المجتمع ككل ، و هذا من بهدف تحسين مستوى المعيشة و تحقيق الرفاهية الاجتماعية .

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية

تتمتع المسؤولية الاجتماعية بأهمية كبيرة نظرا للدور التي تلعبه في مجال منظمات الأعمال و في نفس الوقت تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف و سيتم التعرف على كل من العنصرين في المطلب الآتي :

#### الفرع الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية

إن أهمية المسؤولية الاجتماعية تظهر من خلال الفوائد التي تعود بها على أطرافها المختلفة وبالتالي تظهر أهمية الأخيرة فيما يلي:

↳ بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال.
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

↳ بالنسبة للمجتمع:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ العرض وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة تثقيف الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

↳ بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في أداء مهامها وخدماتها الصحب والتعليمية والثقافية والاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها التي تجتهد الدولة الحديثة نفسها غيرها قادرة على القيام بأعبائها جميعاً، بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة ودورها في هذا الإطار. (د. شرقي، صفحة 4 5)

الفرع الثاني: أهداف المسؤولية الاجتماعية

تسعى نظرية المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و هذا ما سيتم تناوله في هذا الجزء، حيث تتمثل أهم أهداف المسؤولية الاجتماعية فيما يلي :

- إثبات الفترة على التقديم المتبع أو الخدمة على الدوام بما يتفق مع متطلبات العملاء.
- زيادة رضا العملاء والعمالين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
- تحسين القدرات والآراء العامة للعمل على تلبية حاجيات وتوقعات عملائها ومصالح الآخرين.
- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل السلامة والصحة في العمل والمجتمع على حد سواء، مما يخفف عند الدعاوى القضائية.
- إظهار للفئات المستفيدة أن سياسات المؤسسة تتوافق من الحقوق الأساسية للعمل والمجتمع. (أبو هرييد، 2017، صفحة

(23 22)

المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية أبعاد مختلفة اختلف الباحثون في تحديدها و حصرها وأيضا تقوم على مجموعة من المبادئ و هذا ما سنتناوله في المطلب التالي :

الفرع الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تعددت محاولات الباحثين لوضع مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، فمثلا يقترح (bower.1953) أن هناك مبادئ أساسيين للمسؤولية الاجتماعية وهما:

- بقاء منظمات الأعمال مرتبط بتحقيق الرضا للمجتمع، لذلك يجب أن تعمل هذه المنظمات في إطار ما يساهم في زيادة هذا الرضا.
  - منظمات الأعمال هي رمز للأخلاقيات في المجتمع، لذلك يجب أن تعمل كل ما يعكس الأخلاقيات الجيدة.
- وانطلاقا من هذين المبدئين عمل (wood.1991) على توسيع الفكرة واقترح ثلاثة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية للشركات وهي:

- منظمات الأعمال مسؤولة تجاه مخرجات مجال نشاطها التجاري في المجتمع.
  - المديرين التنفيذيين في الشركات هم قدوة للالتزام بالأخلاقيات في قراراتهم وانعكاساتها على المجتمع.
- وعلى المستوى المؤسسي فقد قدمت (bench-Morks , 2003) عددا من المبادئ وهي:
- علاقة جديدة بين الشركات والمجتمعات المحلية.
  - نظم مستدامة للإنتاج ونظام عادل للتوزيع.
  - المشاركة في عمليات صنع القرار للشركات.
  - حفظ وحماية البيئة للأجيال الحالية والمستقبلية.
  - احترام كرامة كل شخص.
  - ميثاق محكم لسلوك الشركات والموردين.
  - سياسات متوازنة لحكومة الشركات. (د. العصيمي، 2019، صفحة 22)

#### الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

إن المتابع لبيئة عمل المؤسسات تجدها دائما في تطور مستمر مما حتم على المجتمع كذلك زيادة في الطلب الاجتماعي على هذه المؤسسات على اعتبار أن هذه الموارد التي تستخدمها المؤسسات تتميز بالندرة النسبية وأن نشاط بعض المؤسسات يعد غير محافظ على البيئة، ولو رجعنا لموضوع المسؤولية الاجتماعية نجد أن لها أبعاد وهي:

#### • البعد الاقتصادي Economic dimension:

يقر هذا البعد بضرورة الاستناد إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي في إطار تبين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبما لا يلحق الضرر بالمؤسسة ولا بالمجتمع.

الجدول رقم (01): أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وعناصرها الرئيسية والفرعية

البعد	العناصر الأساسية	العناصر الفرعية
الاقتصاد	المنافسة العادلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين.</li> <li>• احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي.</li> <li>● استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار.</li> </ul>	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مراعاة مبدأ تكافؤ العرض.</li> <li>● مراعاة حقوق الإنسان.</li> <li>● احترام العادات والتقاليد.</li> </ul>	المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية	الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.</li> <li>● المساهمة في تقييم الحاجات الأساسية للمجتمع.</li> </ul>	نوعية الحياة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● حماية المستهلك من المواد الضارة.</li> <li>● حماية الأطفال صحيا وتلقائيا</li> </ul>	قوانين حماية المستهلك	البيئي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● منع التلوث بشتى أنواعه.</li> <li>● صيانة الموارد وتنميتها.</li> </ul>	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تقليل إصابات العمل.</li> <li>● تحسين ظروف العمل وضع عمل الصغار السن.</li> <li>● منع التمييز على أساس الجنس أو السن.</li> </ul>	السلامة والعدالة	

المصدر: (د. هبول و د. كروش، 2 ديسمبر 2020، صفحة 12)

#### ↔ البعد القانوني **Legaldimesion**:

يركز هذا البعد على حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة، وقوانين حماية المستهلك في شكل قوانين تعرض على المؤسسات احترامها.

#### ↔ البعد الأخلاقي **EthicalDimension**:

يستند هذا البعد في تحليله إلى البعد المبادئ الأخلاقية التي تنقلها الأعراف والقيم الاجتماعية من خلال ضرورة البيئة والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك والقضاء على البطالة من خلال فتح مجال للتوظيف وتكافؤ الفرص واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

#### ↔ البعد الخيري:

يرتبط هذا البعد بدرجة كبيرة بنوعية الحياة من خلال ضرورة الارتقاء بهذه الأخيرة وما يتفرع ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام والنقل وغيرها. (أ. دادن و أ. حفصي، 20-21 نوفمبر 2012، صفحة 6 7)

الشكل رقم (1): هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: (د. شلاي و د. شكري، 2013، صفحة 16)

من الشكل السابق، وضع كارول Carroll هذه العناصر بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب، و من آخر فان استناد أي بعد آخر يمثل حالة واقعية كما هو موضح في الشكل أعلاه.

المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية.

تقوم المسؤولية الاجتماعية على أساسيات تجعلها قادرة على ترسيخ هذا المفهوم بدقة، حيث لا يعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية أمراً سهلاً من دونها، حيث لم يتم الحديث عن مجالات المسؤولية الاجتماعية إلا بعد انتباه الشركات لأهمية دورها الاجتماعي وبالتالي يشم في هذا المبحث التطرق على كل من مجالات، عناصر، و مؤشرات و المسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية وأنماطها:

إن مجالات المسؤولية الاجتماعية متعددة لكن سنتطرق إلى أهم هذه المجالات في هذا المطلب و سيتم التعرف عليها، كما سيتم التطرق إلى أنماط هذه الأخيرة من نفس المطلب.

#### الفرع الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية

من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية نجد :

1. **المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين:** ومن أهم المساهمات تجاه العاملين هي:
  - تبني نظام المشاركة بالأرباح، المساهمة في ملكية المؤسسة عند إجراء التوسعات من خلال تمكين العاملين لا امتلاك السهم بتخصيص الأسهم الجديدة للعاملين.
  - الاهتمام بخطط ونظم المعاشات ونظام الحوافز والمكافآت المتبع داخل المؤسسة والقدامى وبين الرؤساء والترابط بين العاملين بصفة عامة، وبين العاملين الجدد والقدامى وبين الرؤساء والمرؤوسين.
2. **المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة:** تتمثل في واجب المنظمة على تغطية الآثار البيئية الضريبية على عمليات ومنتجات المنظمة، والقضاء على الانبعاث والنفقات، وتحقيق أقصى قدر الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة.
3. **المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء:** وتشمل الأنشطة الخاصة بتوفير معلومات صادقة وكافية عن السلع والخدمات للمساعدة في اتخاذ قرار الشراء، والإعلان والترويج الصادق والأمين عن المنتجات.
4. **المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع:** أي مساهمات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات ومساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية.
5. **المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين:** تتمثل في اختيار أفضل مورد يمكنه منح تسهيلات في الدفع وتوطيد العلاقة بين المنظمة وبين مورديها بحرصها على الالتزام بالانفعالات المبرمة إضافة إلى تحسين الشروط التفاوضية معهم.
6. **المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين:** تتمثل في حصول المساهمين على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصورة منظمة والسماح لهم بالمشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين وإحاطتهم بالقواعد التي تحكم اجتماعهم ومنعهم حقوقهم بكل شفافية وإعلامهم بكل التغيرات الحاصلة في المؤسسة. (د. بنوناس، الصفحات 31-32)

الفرع الثاني أنماط تطبيق المسؤولية الاجتماعية

هناك أنماط عديدة عن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية و ذلك باختلاف الأنشطة التي يقوم بها المسؤولون عن تطبيق المسؤولية الاجتماعية ، و سوف نتناول في هذا الفرع أنماط تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، و ذلك على النحو التالي :

- استجابة المنظمات للقوانين و التشريعات الحكومية في المجالات المختلفة الاجتماعية و البيئية هي نمط من أنماط استجابة المنظمات لحملات النقد الموجهة لها، و غالبا ما تكون نمط استجابة المنظمات التي تعتنق الإيديولوجية الكلاسيكية في تحقيق أقصى ربح ممكن و لذا تقتصر جهودها على تنفيذ ما لزمها القوانين من إجراءاتها و هو الحد الأدنى للمسؤولية التي تنظر إليه الجماهير كمجرد التزام بالقانون مما يقلل من اثر تلك الأنشطة على اتجاهات الجماهير.
- الاستجابة التطوعية للمساهمة في حل بعض مشاكل المجتمع متجاوزة ما تحدده القوانين إلى أفق أوسع نتيجة اقتناع الإدارة بان هذه الجهود التطوعية لها آثارها الايجابية على نفوس الجماهير ، و تؤدي إلى مزيد من التقدير للمنظمة و تدعم صورتها الذهبية.

- الاعتماد على الجهود الاتصالية سواء وسائل الإعلام التقليدية أو وسائل الإعلام الرقمية، لتبرير موقف المنظمة و الدفاع عنها عندما تتعرض لانتقادات و هجوم الجماهير و تعتبر تلك المسألة من وظائف العلاقات العامة باعتبارها الإدارة المسؤولية عن الاتصال الجماهيري فهناك بعض المنظمات تلجا إلى التفاوض مع المجموعات البيئية ، و الغرف التجارية و غيرها من مجموعات الضغط للتوصل إلى حل وسط المشاكل المثارة، مع العلم بان المنظمات لا تلجا إلى هذا النمط من الاتصالات إلا عندما تضطر إلى ذلك و تواجه معارضة و مقاومة كبرى لأعمالها قد تؤثر على وجودها من تلك المجموعات.

- تعاون المنظمات فيما بينها لإقامة بعض الهيئات العلمية و البحثية التي تقدم خدماتها للجماهير و المجتمع مثل المجلس الأمريكي للصحة الصناعية American Industrial Health Council ، و هي تتكون من 200 شركة و اتحاد تجاري للعمل على تطوير و مراجعة الوسائل الخاصة بتقليل المخاطر الصحية الناتجة عن الصناعة على المدى الطويل ، كما تعاونت في إنشاء هيئات أخرى مثل هيئة الصناعات الكيماوية The Chemical Industrie Institute و هو يتشكل من حوالي 30 شركة كيميائية ، و هي تقوم بالبحوث العلمية على المواد الكيماوية المستخدمة في الصناعة و منتجاتها، و هذه الهيئة مستقلة عن الشركات و لها الحق في نشر نتائج بحثها العلمية على الجماهير.

يرى العديد من الباحثين و المتخصصين بضرورة وجود قدر من التنسيق و التعاون الاختياري بين المنظمات ، و الجهات الحكومية في مجالات المسؤولية الاجتماعية ، و ذلك لتحقيق التكامل بينهما و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال ثلاث عناصر أساسية :

1. توافر المعلومات الكاملة عن الظروف السائدة في المجتمع و التي من خلالها تستطيع المشاريع أن تحدد المجالات التي ستساهم فيها مثل توافر المعلومات عن حجم التلوث البيئي في المناطق المختلفة مدى كفاية الرعاية الصحية للعاملين، معلومات عن مستويات الأنشطة التعليمية و الاقتصادية و الثقافية سواء الحكومية أو الخاصة .
2. ضرورة وضع الخطط القصيرة لأجل تحقيق الأهداف العاجلة و الملحة على المعلومات المتاحة وفقا لإمكانيات المنظمة.

3. تحديد الاستثمارات الطويلة الأجل للمنظمة، و التي سيساهم بها في مجالات لا يظهر تأثيرها إلا على المدى الطويل.
- و على الرغم من اختلاف أنماط تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من دولة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر بل تختلف المنظمات فيما بينها، إلا أن هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى الاختلاف في أنماط التطبيق العملي لمسؤولية المنظمات تجاه المجتمعات المختلفة.
- درجة وعي الجماهير بالتأثيرات السلبية الناتجة عن عمل المنظمات على البيئية و الصحة العامة نتيجة اختلاف حجم المعلومات المتاحة لها في وساءل عن تلك التأثيرات ، و هو ما يؤثر على حجم الضغوط الخارجية التي تتعرض لها الإدارة في أي منظمة و تدفعها نحو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- اختلاف النظام الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي من دولة إلى أخرى، مما يؤدي إلى اختلاف نوعية الظروف السائدة في المجتمع ، و المشاكل التي تتوقع الجماهير مساهمة المنظمات فيها.
- اختلاف القوانين و التشريعات التي تنظم عمل المنظمات في المجالات الاجتماعية و البيئية من مجتمع إلى آخر.
- التفاوت في وعي الإدارة العليا للمنظمات بأهمية تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية و اتجاهات الإدارة و وجهة نظرها حول الأهمية النسبية للمجالات المختلفة لبرامج المنظمات الاجتماعية.
- جهود المنظمات المنافسة في المجالات الاجتماعية تمثل قيودا تدفع إدارة المنظمة لمحاولة كسب ثقة الجماهير بكل السبل المتاحة لتدعيم اتجاهاتها المحايية نحو المنظمة. (بن دريدي، 2019، الصفحات 45-46)

### المطلب الثاني: عناصر و نطاق المسؤولية الاجتماعية:

يقوم مفهوم المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من العناصر و لا يمكن أن تتحقق دونها حيث تعتبر القاعدة الأساسية لتحقيقها، و سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على أهم هذه العناصر و دراستها، كما سيتم التطرق إلى نطاق تطبيق المسؤولية الاجتماعية من نفس المطلب.

#### الفرع الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينتمي كل منها للآخر ويدعمه ويتكامل معه، وتمثل هذه العناصر في :

#### 1. الاهتمام concern:

المقصود بالاهتمام ببساطة الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد صغيرة أم كبيرة، ذلك للارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها والخوف من أن تصلب بأي ظرف تؤدي إلى إضعافها أو تفككها.

#### 2. الفهم Understanding:

ينقسم إلى شقين:

- فهم الفرد للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية ومؤسساتها ومنظماتها ونظمها وعاداتها، وقيمتها وإيديولوجيتها ووضعها الثقافي وفهم العوامل والظروف التي تؤثر في حاضر هذه الجماعة، كذلك فهم تاريخها.

- فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أن يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف.

### 3. المشاركة Participation :

يقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل صاحب اهتمامه وفهمه لهذا العمل ومساعدة الجماعة في إشباع حاجتها وحل مشاكلها والوصول إلى أهدافها وتحقيق رفاهيتها والمحافظة على استقرارها.

- ومن ثم العناصر الاجتماعية الثلاث (الفهم، المشاركة، الاهتمام) مترابطة ومتكاملة، تسمى كل منها للأخر ويقويه ويدعمه ولا يمكن أن تتحقق المسؤولية الاجتماعية عند الفرد إلا بتوفير عناصرها الثلاثة. (د. رحومة و حسن، يناير 2018، صفحة 20

(21)

#### الفرع الثاني: نطاق المسؤولية الاجتماعية

تساهم المؤسسات والشركات خاصة في تفعيل المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة جوانب أهمها :

#### أ. الجانب الثقافي :

- \_ دعم التطور الثقافي و الحضاري.
- \_ نشر ثقافة الالتزام بالأنظمة و القوانين في المجتمع.
- \_ تعزيز الثقافة الوطنية و التاريخية.
- \_ التواصل الثقافي العالمي.

#### ب. الجانب الاجتماعي :

- \_ احترام القوانين و الأنظمة و الثقافات المختلفة .
- \_ تعزيز القيم الأخلاقية و التكافل الاجتماعي.
- \_ مواجهة الكوارث و الأزمات.
- \_ دعم الأنشطة الرياضية و الصحية.

#### ج. الجانب البيئي :

- \_ الممارسات البيئية الصحيحة و العلمية الإنتاجية
- \_ تطوير بيئة العمل.
- \_ الالتزام البيئي على المستوى المحلي و العالمي.

#### د. الجانب الاقتصادي :

- \_ دعم الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية.
- \_ الالتزام بالقوانين في الممارسات العلمية الاقتصادية .

#### هـ. الجانب القانوني :

\_ الالتزام بالقوانين المحلية و الوطنية أثناء ممارسة النشاط الاقتصادي.

\_مراعاة القوانين العالمية و الدولية

\_شفافية الأنظمة و القوانين العالمية و الدولية للاطلاع عليها من قبل جميع الموظفين. (السحيباني، 2009،

الصفحات 7-8)

### خلاصة الفصل:

مما سبق في هذا الفصل، نجد أن المسؤولية الاجتماعية تأخذ حيزا واسعا من الاهتمام على جميع الأصعدة فهي بدورها تأخذ شكل مبدأ ربح للطرفين أي ربح المنظمة في حد نفسها والطرف الأخر الذي تتعامل معه.

وهذا بدوره يسمح لهذه الأخيرة أن تتمتع بجملة من المزايا من خلال تشجيع الدولة لها وكذا كسب وفاء متعاملينها وكل هذا يكسبها مكانة تسمح لها بزيادة أرباحها واستثماراتها، لذا تقوم المنظمات اليوم بالاهتمام بالجانب الاجتماعي لها، وكذا الحفاظ على مكانتها في السوق وتحسين صورتها، مع الإشارة إلى أن الأبعاد الأربعة التي سبق ذكرها للمسؤولية الاجتماعية تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية وكذا تعظيمها.

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة و يرجع هذا للدور الكبير التي تلعبه، و هذا ما تطرقنا له في المطلب الثاني ، مع الإشارة أن هذه الأهمية تدر على كل من المؤسسة والدولة ، و أيضا المجتمع ككل ..... كما تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى بلوغ مجموعة من الأهداف و هذا في إطار تجسيد مبادئها التي تم التطرق إليها في المطلب الثالث و اللذان يتمثلان في مبدئين أساسيين.

تتنوع مجالات المسؤولية الاجتماعية و هذا حسب ما تم ذكره في المطلب الأول من المبحث الثاني، حيث نجد المسؤولية اتجاه كل من العاملين و أيضا اتجاه المجتمع ، العملاء ، المرددين و أخيرا اتجاه البيئة ككل.

يمكن قياس المسؤولية الاجتماعية من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات و التي تم التطرق إليها في المطلب الثالث من المبحث الثاني و التي تتمثل في :

مؤشرات الأداء الاجتماعي للعاملين في المؤسسة.

مؤشرات الأداء الاجتماعي لحماية البيئة.

مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج.

مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع.

بالإضافة إلى ما سبق، يجب الإشارة إلى أن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية و تحقيقها في أي منظمة لا بد من تطبيق مجموعة من المراحل المتتابعة و المنظمة و هذا ما تم التطرق إليه في المطلب الثاني من المبحث الثاني، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار استخدام بعض الآليات من اجل تحقيق ذلك ، و قد سبق التعرف على أهمها في نفس المطلب .

انتقل مفهوم المسؤولية الاجتماعية في جميع وظائف المنظمة ، فنجده يظهر في مختلف وظائف التسويق ، بل تعدى الأمر إلى القدرة على تحقيق ميزة تنافسية و الريادة أمام المنظمات الناشطة في نفس مجال الأعمال ، و نتيجة هذا سيتم في الفصل الموالي التطرق إلى الميزة التنافسية و التعرف على المفاهيم الأساسية لها ، و هذا للتعرف أكثر عليها و معرفة كيفية تحقيقها من خلال تبني نظرية المسؤولية الاجتماعية.

## الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

**تمهيد:**

المنافسة من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها حيث تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد القوة والفرص لتعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات من أجل القضاء عليها، وبالرغم من أن للبيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، إلا إن هذه الأخيرة تسعى دوماً للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة.

إن التغييرات التي تحدث في منظمات الأعمال كنتيجة للمستجدات البيئية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على منظمات الأعمال اكتساب ميزة تنافسية وحتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية بدأت الأفكار تتجه نحو إدارة المعرفة باعتبارها مقدرة محورية وعملية تتفوق به المنظمة قياساً بمنافسيها بالإضافة إلى الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة وكذا القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

وسيتيم دراسة هذه المفاهيم من خلال المبحثين التاليين:

**المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية****المبحث الثاني: أساسيات حول بناء الميزة التنافسية**

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يرجع الكثير من الكتاب والباحثين سر تفوق الكثير من المنظمات خاصة العالمية منها إلى تقديمها لمنتجات حساسة للسعر تجاه المنافسين بمعنى أن أسعار منتجاتها منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، أو أنها تقدم منتجات بخصائص فريدة تدفع الزبائن لتقائها حتى وان كانت بأسعار مرتفعة أي أن هذه المنتجات متميزة عن منتجات المنافسين.

## المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

اختلف الباحثون في وضع تعريف للميزة التنافسية، حيث أعطى كل باحث لها تعريف مختلف مع البقاء في نفس الإطار، و لهذا تعدد التعاريف المتعلقة بها، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعض التعاريف و التعرف عليها، كما تختلف أنواع الميزة التنافسية، و لكل نوع خصائص مميزة لها وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفرع الثاني من هذا المطلب

## الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية سنتطرق إلى التنافسية التي باتت حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل وللنظمات لكي تبقى وتنمو وحتى الدول لتضمن استدامة وتحسين مستويات معيشة شعوبها وتعود الكتابات المبكرة حولها إلى بدايات النصف الثاني من القرن الماضي.

لكن التنافسية لا تزال غير معروفة بشكل واضح ودقيق إذا تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تناسب السعر والتجارة وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع. (حفيان، 2014، صفحة 45)

وقد حظي مصطلح الميزة التنافسية باهتمامات العديد من الباحثين ومنظمات الأعمال، إهتم كل منهم بوضع تعريف لها كل حسب وجهة نظره ومن بين التعاريف المعطاة للميزة التنافسية نجد:

عرفت الميزة التنافسية بأنها تركز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية والجودة وبالتالي استخدام وسائل إنتاج متطورة ويد عاملة مدربة بالرغم من أنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام المخرجات للأسواق العالمية. (حفيان، 2014، صفحة 45)

ويعرفها ((David على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما على التفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة والهدف الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفر الموارد المحددة. (سويسسي و الخفاجي، 2014، الصفحات 70-71)

كما يوضح هوفر (Hofer) بان الميزة التنافسية تكمن في المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها (حفيان، 2014، صفحة 47)، ومن جهة أخرى يعرفها (Igor ansoff (1965 على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثائية منتج -سوق يتجه للنمو فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية. (وسيلة، 2011-2012، صفحة 3)

وعرفها المجلس الأمريكي بأنها تعني قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية. (حفيان، 2014، صفحة 48)

يعرفها آخر على أنها المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها. (وسيلة، 2011-2012، صفحة 04)

ومما سبق ذكره وباختصار يمكن تعرف الميزة التنافسية أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على الآخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو مؤسسة أو دولة والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل: القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة. (الناظر، 2011، صفحة 38) و عليه يمكن استنتاج تعريف شامل للميزة التنافسية على أنها:

الميزة التنافسية تمثل الوضع الذي تكون فيه المؤسسة متفوقة من خلال إضافة قيمة لدى عملاءها والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بقرائنها أو منافسيها أو في شكل منتج عالي التميز وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء والاستمرار في السوق.

### الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين، سيتم التطرق إليهما فيما يلي :

تصنف الميزة التنافسية إلى: **ميزة تنافسية مؤقتة** وميزة **تنافسية دائمة** أو **مستديمة**، لكن **(1998) Fine** نفي صفة الاستدامة عن الميزة التنافسية حيث أشار إلى أن كل المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركات، هي: مزايا مؤقتة، وأن السرعة التي تفقد بها كل ميزة تنافسية فعاليتها تشبه دور حياة ذبابة الفاكهة ولذلك وفي العصر الذي تتحول فيه جميع المزايا مع دقائق الساعة إلى مزايا مؤقتة فإننا نفرح نقترح تصنيف المزايا التنافسية إلى:

✓ **الميزة التنافسية المفردة:** وهي الميزة التنافسية الواحدة، أو الوحيدة التي تتمتع بها المؤسسة وبالتالي فهي ميزة تنافسية

#### مهدة بالتقليد والانتها **Fine1998**

✓ **الميزة التنافسية المركبة:** يتسم عالم المنافسة بالتغيير فائق السرعة، مما ينفي صفة الديمومة عن أي ميزة تنافسية ولذلك

فإن كل المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات هي مزايا مؤقتة وهذا يستدعي الاعتقاد نقل المحور محور تفكير الإدارة من الانشغال بالمزايا واستمرار قدرتها على توليد القيمة، في ظل التأثيرات الخارجية والتنافسية التي تتعرض لها.

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذلك يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يكون من التنافسية التي تتقاطع في البيئة التنظيمية مثل الموارد البشرية والمعرفة مضاف إليها التكنولوجيا وبالتأكيد فإن حاصل تفاعل المزايا الثلاث ينتج عنه ميزة رابعة إضافة إلى أن الوقت اللازم لبنائها وطويل، وبالتالي فإن الميزة المركبة الجديدة يمكنها أن تمتلك الديمومة مقارنة بالمزايا التنافسية الأخرى. (شماسنة، 2015، الصفحات 68-69)

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

يمثل امتلاك و تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العميل أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها مثل الجودة العالية فهي تمثل مجموعة الأصول البشرية و المالية و التكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء لتلبية

احتياجاتهم، و سيتم في هذا المطلب معرفة أهمية الميزة التنافسية أكثر، كما سيتم التطرق إلى أهداف الميزة التنافسية و التعرف على بعضها.

### الفرع الأول: أهداف الميزة التنافسية

أصبح الاقتصاد التنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها لانطلاق إلى مستقبل واحد وتمكنها من تحقيق مجموعة من أهداف أهمها ما يلي (بوعسلة، 2014-2015، الصفحات 35-36):

**1. كثافة الربح والسعي لتحقيقه:** فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

- زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك استثمار.
- زيادة المردود: القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع.
- زيادة الدخل: الأجور، المرتبات، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطياتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق.

**2. الانفتاح الواسع على الآخرين:** بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها و إطلاعها على مختلف سلوكيات و أذواق المستهلكين واكتسابها خبرة معينة في التعامل معهم.

**3. التوغل في السوق العالمية:** ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

**4. الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية:** حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث والزيادة في أفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة، وهي أفاق مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات شيء ضروري من اجل تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى في نفس قطاع الصناعة إذ أن تحقيق الميزة التنافسية يقود المنظمة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، بحيث تميزها عن بقية للمنظمات الأخرى. والميزة التنافسية وتعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المنظمات الأخرى. والميزة التنافسية تعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المنظمة بصورة مستمرة من اجل ضمان استمرارية وديمومة المزايا التنافسية. كما تضمن الميزة التنافسية البيع بأسعار أعلى من المنافسين والتي تسهم في تحقيق عوائد أعلى للمنظمة.

- \_ الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية التنافسية لا تخلو من مفهوم المزايا التنافسية خصوصا بعد هيمنته على مختلف التوجهات وجعل الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمنظمات وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي:
- 1) تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين.
  - 2) تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة أي: قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع
  - 3) تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات تميزها من غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها.
  - 4) أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من اجل البقاء والاستمرار. ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فان عدم مواكبة هذا التغيير يضع المنظمات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل لذا تعمل المنظمات على مواكبة هذا التغيير يضع المنظمات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها. (نجيب، 2011، الصفحات 67-68)

#### المطلب الثالث: خصائص ومحددات الميزة التنافسية

نظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المؤسسة و أثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب فان تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها توفر عدد من الخصائص، و هذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الثاني، مع الإشارة على انه يمكن تحديد الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على مجموعة من المحددات المشار إليها في الفرع الثاني من نفس المطلب .

#### الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

- أن للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص والتي نوجزها فيما يلي (مجانى و طبول، 2017، الصفحات 93-94):
- **الديمومة:** إذن أن قابلية المؤسسة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها.
  - **استمرارية التطوير والتحسين والتجديد:** إذن إن بناء الاستراتيجيات المستندة إلى مصادر وقبليات متعددة ومتفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة الأمر الذي يحملها تكاليف عالية وبما ينعكس في المحافظة عليها.
  - **عدم إمكانية تقليدها** وعلى طوال الوقت.
  - **إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم** للميزة التنافسية طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة.
  - **أن تخلق قيمة مدركة** من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة.

من بين أيضا خصائص الميزة التنافسية نذكر:

- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

### الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:

#### 1. حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها .ذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

#### 2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة،ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له.(مرسي، 1998، صفحة 86)

وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقية، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو وضع في الجدول رقم (3) الموالي:

الجدول رقم(3): أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كويتي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
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 على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور وجامبل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل حيث أن العديد من منتجات استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج منافذ التوزيع.

المصدر: (مرسي، 1998، صفحة 87)

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على خلق الميزة التنافسية ومصادرها

تتأثر الميزة التنافسية مثلها كأي عنصر آخر بمجموعة من العوامل، سواء كانت هذه العوامل اقتصادية أو تكنولوجية أو قانونية.....و من خلال هذا المطلب سيتم دراسة هذه العوامل و التعرف عليها أكثر فأكثر، كما تتعدد مصادر الحصول على ميزة التنافسية و لهذا سيتم التعرف على أهم المصادر التي تسمح بتكوين ميزة تنافسية لأي منظمة تسعى للمنافسة و تحقيق الاستمرارية.

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة على خلق الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية، نذكرها كالتالي:

#### 1. العوامل الخارجية:

تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلا.

## 2. العوامل الداخلية:

هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة. (شعبان، 2011، صفحة 39)

أيضا تنشأ القدرة التنافسية عن عاملين رئيسيين:

1. الكفاءة المقارنة: والتي يقصد بها أن الشركة تستطيع أن تنتج السلع أو الخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها.

2. قوة المساومة: هي التي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها. (العزامي، 2012، الصفحات 25-26)

## الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية غاية تسعى المنظمات لاكتسابها وتحقيقها ومقارنتها بمنافسيها وبما أن ظروف ذات تأثير في مصادر الميزة التنافسية ويمكن إجمالها بالآتي:

- 1) انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجات بأسعار مغرية.
- 2) الخدمة: بعض المنظمات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية، وتعجز المنظمة المماثلة عن مجاراتها، مثلا تقديم خدمات مميزة من شركة Macdonald للأطعمة الجاهزة.
- 3) التركيز: حيث تقوم المنظمة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركز جهودها وفي تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق.
- 4) التكنولوجيا: الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.
- 5) الجودة: تسعى أغلبية المنظمات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليدها.
- 6) النمو: قابلية المنظمة على التوسع والنمو في تقديم خدمات إلى أسواق جديدة الذي ينعكس على الخطة السوقية وهي أحد عوامل التفوق التنافسي.

- 7) **الوقت والتسليم:** يعتبر الوقت والتسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة إلى الأسواق، حيث الوقت يلعب دورا هاما في السوق.
- 8) **ثقافة المنظمة:** أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المنظمة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية. حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات إبداعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.
- 9) **الموقع الجغرافي:** تعطي المنظمة أهمية للموقع الجغرافي لأنه يعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.
- 10) **القنوات التسويقية:** الميزة التي تختارها بعض المنظمات تعتبر مهمة لتمييزها من المنظمات الأخرى. بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم.
- 11) **السمعة والمكانة الذهنية:** كثير من الزبائن يفضلون استخدام خدمات ذات سمعة جيدة، ولها مكانة ذهنية في ذهن الزبون وتعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.
- 12) **خبرة المنظمات:** الطويلة في الإنتاج والتسويق والتمويل بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- 13) **مرونة تصميم الخدمات:** المرونة العالية في تصميم الخدمات تجعل المنظمة أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المنظمات الميزة وبالتالي تصنيع خدمات جديدة حسب حاجات ورغبات الزبائن والتي تحقق ميزة تنافسية. (نجيب، 2011، الصفحات 71-72-73)

### المبحث الثاني: أساسيات حول بناء الميزة التنافسية

هناك العديد من الأبعاد التي تمكن المؤسسة من أن تتفوق على غيرها من المؤسسات الناشطة في نفس المجال، وسيتم التعرف عليها من خلال المطلب الأول من المبحث الثاني، كما يمكن تقييم الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل محيط تنافسي من خلال مؤشرات الأداء الأساسية سواء كانت كمية أو وصفية .

#### المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

لا يمكن للشركة أن تحقق التميز إلا إذا تم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء الخاص بالمدخلات والمخرجات والعمليات إذ تعد إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء والذي ترمي المنظمة من خلاله إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تتيح للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل وهذا التميز يمكن تحقيقه من خلال أبعاد مختلفة تشكل ما يسمى بأبعاد الميزة التنافسية والتي سنذكر منها ما يلي:

#### 1. الجودة:

ثمة العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الجودة فهي: عبارة عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد وهذا الموصوف إما أن يكون شيء مادي أو ملموس أو شيء غير ملموس بمعنى أن الشيء الموصوف يتسم بمواصفات ايجابية ويقال عنه جيد ومقبول على الأخص من جهة المستخدم لهذا الشيء.

وتشير الجودة إلى: قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عن توقعات المستهلك وتتضمن ثلاث عناصر:

✓ المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المعروفة والخصائص الموضوعية الملائمة للعميل.

✓ الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات العملاء وتطلعاتهم وحاجاتهم.

✓ الصلاحية: وتعني محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

فالزبون عند اتخاذ قرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب ولعل أبرز الدراسات في هذا المجال توصلت إلى نتيجة مفادها أن الشركات الأكثر تميزاً ونجاحاً هي الشركات التي تركز على الجودة وهذه الأخيرة يمكن بدورها إن تحقق الميزة التنافسية والربحية للشركة من خلال زيادة الحصة السوقية والتميز.

إن الحصول على الجودة العالية والمتميزة ينتج عن الدمج بين الابتكار والتنفيذ الملتزم للأفكار الابتكارية. (الدرويش،

2013، صفحة 71)

## 2. التكلفة الأقل:

يرجع تحقيق هذا البعد إلى قدرة الشركة على توفير الخدمة أو السلعة بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين فالافتراض الأساسي والعملي لإستراتيجية قيادة اقل التكاليف يتمثل بامتلاك الشركة لميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين الآخرين وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر للشركة.

إن تحقيق هذه الميزة يتطلب من الشركة أن تكون قادرة على تخفيض هيكل تكاليفها بالشكل الذي يمكنها من تقديم أسعار اقل بالنسبة إلى المنافسين وكون الشركة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فان الحصول على مخرجات منخفضة التكلفة يتطلب من الشركة أن تكون أكثر كفاءة من المنافسين في العمليات التي تقوم بها (أكثر كفاءة في ممارستها) حيث يمكن تحديد أربعة عوامل تساعد في تحقيق الكفاءة وهي:

- الوفورات الناتجة عن زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- استغلال عنصر الزمن عند الدخول الأول إلى السوق بغرض تحقيق وفورات في تكاليف التأسيس والاحتفاظ بالعلامة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة المتاحة لتقليل تأثير نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الكلية. (الدرويش، 2013،

الصفحات 72-73)

## 3. المرونة والاستجابة للزبائن:

يمكن الحديث في هذا الإطار عن عدة مفاهيم أهمها: المرونة والوقت والتسليم والاستجابة للزبائن.

● المرونة: تنصب المرونة حول تطوير قدرات الشركة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات الزبون وتبعا للتغير في طلبات السوق والتي يطلق عليها بالإيصال أو الزبونية (الإنتاج حسب الطلب) وهي القدرة على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون وتقديم المنتج حسب تفضيلات هذا الزبون ويمكن الإشارة إلى أنواع المرونة التالية (الدرويش، 2013، الصفحات 73-74):

↪ المرونة في العمليات الإنتاجية: من حيث القدرة على تغيير المكان والمعدات والأنظمة.

↪ مرونة مزيج المنتج: وتمثل استجابة الجودة لرغبات الزبون.

↪ مرونة الحجم: وتناسب مع تقلبات الطلب.

● الوقت: يمكن اعتباره بعدا أساسيا تتنافس الشركات من خلاله ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال الأبعاد الثلاثة التالية: التسليم السريع - التسليم في الوقت المحدد-وسرعة التطوير.

● التسليم: يعرف وقت التسليم بأنه الوقت الذي تستغرقه الشركة في تسليم منتجها أو تقديم خدماتها لزيائنها. ويمكن أن يتضمن التنافس على أساس التسليم الجوانب التالية:

↪ السرعة في التسليم وتخفيض وقت انتظار الزبون.

↪ القدرة على التسليم بالوقت المحدد والمتفق عليه.

↪ السرعة في التطوير وتحقيق بتخفيض الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه (من الفكرة حتى

الإنتاج النهائي)

● الاستجابة للزيائن: بعد أن بات السعر والجودة أمران أساسيان في الكثير من شركات الأعمال أصبحت مرونة الشركة وقدرتها على الاستجابة لرغبات الزيائن المتغيرة أمرا حاسما في اقتصاد اليوم حيث تتمثل مرونة الشركة بقدرة الشركة على التكيف والاستجابة للحاجات المتنوعة للأسواق المستهدفة تجد الإشارة إلى أن المرونة تعد إحدى أهم المبادئ التي يجب على الشركة أن تتبناها بغرض الاستجابة للتغيرات البيئية وتتصف الشركات المرنة بحسب (2006 hatum et pettigew) بالصفات التالية:

↪ متكيفة: وتعني تكيف الشركات مع بيئة العمل المحلية والدولية.

↪ متكاملة: وتعني تكامل العناصر الأساسية لاستيعاب جميع المظاهر.

↪ مشتقة (ثانوية): بسبب المنافع التي يمكن استخلاصها من كون الشركة (متكيفة ومتكاملة) هذه المنافع هي ولاء

الزيائن، التزام العاملين تعاون الموردين تعاون الموزعين واحترام المنافسين أي ضمان السلسلة الكاملة للعلاقة.

↪ تقويمية: تحدد مؤشرات الأداء المتميز في الشركة بسهولة وهذه المؤشرات هي: إعادة الشراء والحصة السوقية انقلاب

تقلبات الموظفين (معدل دوران العمل) ارتفاع الروح المعنوية والعلاقة طويلة الأجل مع الموردين والموزعين والتعاون

التنافسي بين المنافسين.

**المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة**

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فان المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لان تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفتها أكثر أو للسببين معا. سنتطرق لذكر المؤشرات فيما يلي:

**1. الربحية:**

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح بمجرد غرض رفع حصتها من السوق ولمن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربيتها المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

**2. تكلفة الصنع:**

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً أو السببين السابقين معا وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

**3. الإنتاجية الكلية للعوامل:**

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج كما انه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو إعداد من السيارات فان الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو أي تحقيق و وفرات الحجم كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة اقل (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى لا فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا). (حفيان، 2014، الصفحات 45-46)

## 4. الحصة من السوق:

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية أو لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب السوق ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس فانه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فان ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالسبب أعلاه ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون اقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة اقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

## المطلب الثالث: استراتيجيات وقوى الميزة التنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية خاصة بما تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة و تحقيق الريادة، لا بد لها من إتباع إستراتيجية خاصة بها تسمح لها بالتميز و الاستمرارية في مجال الأعمال ، و سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على بعض الاستراتيجيات و أهمها ،بالإضافة إلى ذلك سنقوم بالتطرق إلى دراسة القوى المشكلة للميزة التنافسية في الفرع الثاني من نفس المطلب.

## الفرع الأول : استراتيجيات الميزة التنافسية

إن الاستراتيجيات هي بمثابة مجموعة من التصورات و القرارات و العمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد و عناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة و من منظور تسييري بحث فان الأرباح التي تحققها المنظمة هي بمثابة نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها من بين ثلاث استراتيجيات مشتقة من نموذج (porter) و قد أكد (tarondeau) على إن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة و التحكم في الموارد و الكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها و توسيع نشاطاتها كما يجب أن تتسم تلك الإستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الايجابي مع تغيرات البيئة التنافسية و استراتيجيات المنافسين حيث تعتمد كل إستراتيجية على ثقافة مختلفة و تصور مغاير لكيفية تجسيد التفوق التنافسي كما هو مبين في الشكل الآتي (حلموش، 2017-2018، صفحة 196):

## الشكل رقم(2): الاستراتيجيات الأساسية Porter

كل القطاع	إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التميز
	إستراتيجية التركيز	
جزء من القطاع		

المصدر: (حلموش، 2017-2018، صفحة 197)

### 1. استراتيجية قيادة التكلفة:

أخذت هاته الإستراتيجية حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين خاصة في فترة السبعينيات تزامنا مع ظهور منحى الخبرة وحسب هذه الإستراتيجية تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر اقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين بحيث يسمح لها الحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق قدر كبير من الربح وهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها:

✓ تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى اعمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

✓ تقلص منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.

✓ تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن.

✓ استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.

✓ تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

يعد وجود طلب من السعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسعة وغطية السلع المقدمة بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج كما تستطيع المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها (porter) وتمثل هذه المزايا في:

✓ فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة اقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار.

✓ بالنسبة للمشتريين تتمتع المنظمة المنتجة بتكلفة اقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار.

✓ فيما يتعلق بالموردين يمكن للمنظمة المنتجة بتكلفة اقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.

✓ فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة اقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

✓ فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة (عبد السلام، 2010، صفحة 28)

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الإستراتيجية تركيز المنظمة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى وعدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة علاوة على إغفال المنظمة لقدرتها على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية بالإضافة إلى انه لا توجه محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المنظمة. (حلموش، 2017-2018، صفحة 198)

## 2. استراتيجية التميز:

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا ود رجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية والتي تقوم على التميز الانفرادي بخصائص استثنائية في مجال الصناعة فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محب حول منتجاتها وخدماتها بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بان منتجات المنظمة تعد جوهريه وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين.

ومثل هذا التميز يسمح للمنظمة بعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة كما يمكن للمنظمة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون عند شرائه للمنتج وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين ولكي تحقق المنظمة النجاح في استراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية وهي:

✓ توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.

✓ عدم وجود منظمات تنتهج نفس استراتيجية التميز.

✓ الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد.

✓ توفر موارد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي. (عبد السلام، 2010، صفحة 28)

## 3. استراتيجية التركيز:

تعد من الاستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق وبناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال العمل في قطاع معين حيث تكيف إستراتيجيتها الدفاعية وتحددها على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة وبتكاليف منخفضة فالمنظمة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله بل تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق.

وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل فكل الموارد و الجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده وبالتالي يمكن للمنظمة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع وربحيته ومدى شدة قوى التنافس الخمس فيه وتحديد كيفية بناء

ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي:

- ✓ عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.
- ✓ العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
- ✓ تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم معدل النمو الربحية

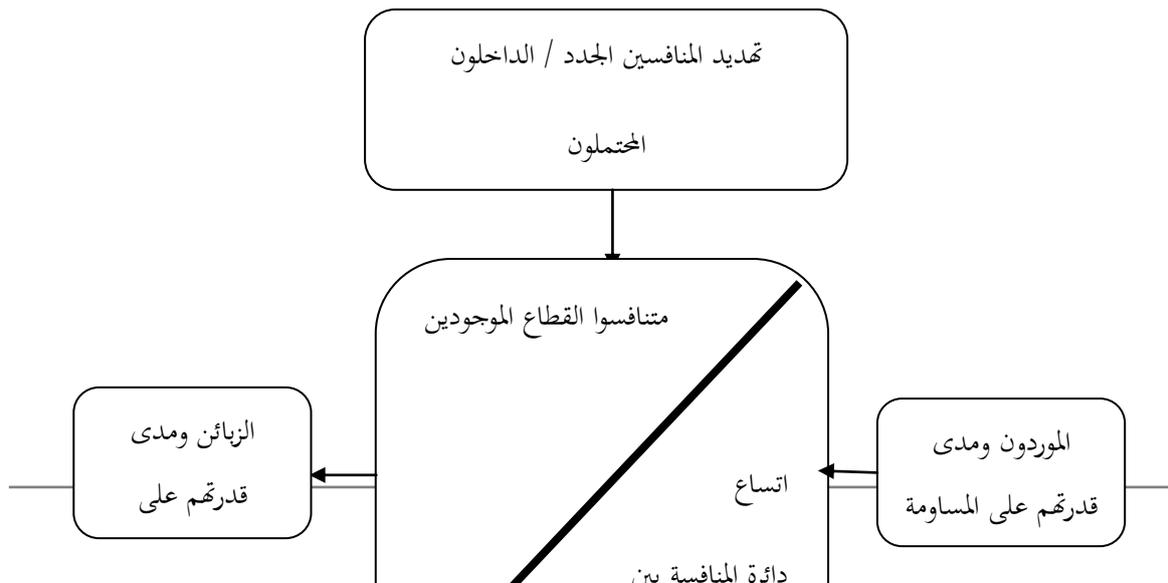
تأخذ استراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي:

- أ. تنمية السوق: يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المنظمة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.
- ب. تنمية المنتج: تهتم استراتيجية التركيز بإجراء تعديلات وتحسينات وتغييرات على منتجات وخدمات المنظمة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج أو بما يوثق صلة الزبون بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجددها وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المنظمة.
- ج. التكامل الأفقي: يعني أن المنظمة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المنظمات أو الوحدات المنافسة أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات الزبائن المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها لو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المنظمة من خلال التكامل كفاءة وسيطرة ورقابة أكبر على السوق. (حلموش، 2017-2018، الصفحات 199-200)

### الفرع الثاني: قوى الميزة التنافسية

إن قوى الميزة التنافسية يمكن التطرق إليها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): يوضح قوى الميزة التنافسية



المصدر: (حفيان، 2014، صفحة 54)

إن هذا الشكل الذي بين أيدينا يوضح قوى الميزة التنافسية حسب ما وضعه مايكل بورتر وستتطرق بالشرح والتفصيل لهذا الشكل (حفيان، 2014، الصفحات 54-55-56):

أ. تهديد المنافسين الجدد:

إن أول قوة تنافسية حسب بورتر تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح انه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي:

- اقتصاديات الإنتاج الكبير.
- تميز المنتجات.
- متطلبات رأس المال.
- تكاليف التحويل.
- اختراق قنوات التوزيع.
- مزايا لشركات قائم مسبقا.
- ب. ضغط المنتجات البديلة:

وتتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة على سبيل المثال فان السيليلوز والصوف الصخري والمواد العازلة يمكن أن تحل محل الفيير العازل.

ويؤكد بورتر أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود ملتقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع أقل تكلفة.

ج. التنافس بين المنافسين الحاليين:

- يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الآتي:
- إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد.
  - عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.
  - وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية.
  - عندما تختلف استراتيجيات المنافسين ومبادئهم وشخصياتهم فقد لاحظ بورتر أن المنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث والأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.
  - عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

#### د. قوة مساومة الزبائن:

إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضات على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المنظمة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم وبالتالي يؤثر على تنافسية التنظيم.

#### هـ. قوة مساومة الموردين:

إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للموارد التي يوردونها كما أن التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المنظمة عن إدماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بان الميزة التنافسية مسالة نسبية لان ديمومة الميزة تعتمد بدرجة كبيرة على عدة أنواع من المزايا وليس ميزة واحدة كما أن الميزة التنافسية الدائمة يتوقف على مدى ما يواجهه المنافسون من قيود على خياراتهم وتصرفاتهم فضلا على أن البحث على الميزة الدائمة يتوقف على القدرة على المنافسة وبمدى مرونة الإستراتيجية المتبعة بغرض مجاراة تقلبات المنافسة.

## خلاصة الفصل:

وعليه ومما سبق التطرق إليه من مفاهيم نظرية حول الميزة التنافسية نستطيع القول إن التغيرات العميقة داخل المؤسسات ولاسيما تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر المحرك للنمو الاقتصادي، وازدياد الطلب عليها من طرف العاملين والتي تتطلب مهارات عالية جعل من المعرفة الأكثر أهمية مصدرا مهما في تطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية .

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات الخاصة بها،و بتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يجعلها تتمتع بأهمية هذه الأخيرة ، و هذا ما تم التطرق إليه في المطلب الثاني، كما يرتبط تحقيق الميزة التنافسية على مجموعة من الأبعاد: الجودة، التكلفة الأقل، المرونة و الاستجابة للزبائن ، و هذا ما تم التطرق إليه في المطلب الأول من المبحث الثاني .

يمكن تحديد الميزة التنافسية من خلال الاستناد على مجموعة من المحددات و التي سبق التعرف عليها في المطلب الثالث من المبحث الأول و المتمثلة في حجم الميزة التنافسية ، نطاق التنافس او السوق المستهدف .

تتبع أي منظمة إستراتيجية من اجل تحقيق أهدافها، حيث تختلف هذه الأخيرة من منظمة إلى أخرى ، حتى تتمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات الناشطة في نفس مجال الأعمال ، حيث تتعدد و تتنوع الاستراتيجيات المتبعة و المعتمدة و لقد تم التطرق إلى بعض هذه الأنواع في المطلب الثالث من المبحث الثاني ، و من أهم الاستراتيجيات نجد :

— إستراتيجية قيادة التكلفة

— إستراتيجية التميز

— إستراتيجية التركيز

و في الأخير يمكن القول انه لا ينظر إلى الميزة التنافسية على كونها شيء مادي يمتلكه المنظمة او تحصل عليه عن طريق الشراء . بل يمكن القول بأنها خليط من كل ذلك فضلا عن تكيفه بما يتوافق مع توجه المنظمة الاستراتيجي، و الأهداف المطلوبة لتحقيق ، فهي تعتبر حالة انفراد المنظمة عن غيرها من المؤسسات الناشطة في نفس نطاق الأعمال.



## الفصل الثالث

تمهيد:

في إطار ما تقدم في الجانب النظري حاولنا وضع الإطار العام للدراسة والبحث في المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، ومن أجل الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ودراسة مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة، سنحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، بحيث تم تقسيم الدراسة الميدانية إلى ثلاث مباحث، وسنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة بيترو بركة-بسكرة، أما المبحث الثاني فسيكون خاص بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية بينما سيكون المبحث الثالث حول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بتقديم لمحة موجزة عن نشأتها طبيعة نشاطها، أهم أعمالها، مروراً بهيكلها التنظيمي وأخيراً تحديد الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وقد تم هذا ضمن ثلاث مطالب.

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة بيترو بركة بسكرة محل الدراسة.

إن دخول الخواص ميدان المحروقات في الجزائر يعد تحولاً في سوق الوقود وهذا من شأنه أن يضع حداً للإحتكار، كما أنه يعود بالنفع على الإقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات التي دخلت ميدان المحروقات مؤسسة "بيترو بركة" التي تعتبر ثاني مؤسسة وطنية من حيث تخزين وتوزيع المنتجات البترولية ومنتجات الزيوت والشحوم، ويعود ظهورها نتيجة لرغبة الدولة في فك العزلة على المناطق النائية، الصحراوية والفلاحية فيما يتعلق بالتزويد بالوقود ومشتقاته، ولتخفيف الضغط على محطات الخدمات بالنسبة للمناطق ذات الكثافة العالية، حيث تسعى هذه المؤسسة لتلبية حاجات العميل بأسرع وقت وخلق تحسين في جودة المنتج، مع ضمان التوسع أكثر وطنياً وإقليمياً .

تعد مؤسسة بيترو بركة مؤسسة جزائرية مقرها ولاية بسكرة المنطقة الصناعية رقم (07)، تأسست سنة 2012 وهي ذات مسؤولية محدودة، رائدة في مجال تخزين وتوزيع المنتجات البترولية، غاز البترول المسال الزيوت والشحوم، منتجات صيانة السيارات وكذلك التركيب، كما تمتلك بنى تحتية تحتوي على وحدتان هما مركز تعبئة الغاز وحدة إنتاج زيوت التشحيم والشحوم تحتوي على (12) محطة خدمات متوزعة على (06) ولايات عبر الوطن وتعود ملكيتها إلى شريك واحد، تمتلك هذه الشركة موارد كبيرة لضمان تسليم المنتجات لعملائها، كما تمتلك مجموعة من الفروع التابعة لها ولعل أهمها:

- وحدة تخزين الوقود وإعادة توزيعه.
- وحدة إنتاج الزيوت والشحوم بآلات جد متطورة، لخلق منتجات عالية الجودة.
- مركز الغاز المميع (سيارات تركيب غاز القارورات للسيارات توزيع قارورات الغاز للإستعمال الخاص).
- 12 محطة خدمات 06 ولايات.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهداف مؤسسة بيترو بركة بسكرة

يعد الهيكل التنظيمي بالنسبة للمؤسسة النص الذي تدير عليه مختلف وحداتها؛ فهو يوضح أقسامها، دوائرها، مصالحها المتواجدة بها والعدد الفعلي لموظفيها، وقد وضعت مؤسسة بيترو بركة هيكلها التنظيمي لتوجيه جميع نشاطاتها نحو تحقيق أهدافها الرئيسية، كما أثبت مسؤول الموارد البشرية أن هيكل هذه المؤسسة عديد التفرعات وذلك لتعدد تخصصات العمل وتنوع مخرجات المؤسسة، إذ نجد أن هيكل هذه الأخيرة يتم تغييره وفق ما يتناسب ومتطلبات العمل.

ويتكون التنظيم العام لمؤسسة بيترو بركة من:

**المدير العام:** يوجد في أعلى هرم المؤسسة ويمثل إطارها السامي، ومن مهامه تحديد الاستراتيجية ووضع السياسات المتبعة، وكذا تمثيل المؤسسة داخليا وخارجيا، ومن خلال ملاحظتنا يعمل على عقد إجتماعات متكررة بمجلس الإدارة للبحث عن التطورات الجارية على مستوى مؤسسته، ويتم ذلك بمساعدة مجموعة من المساعدين المكلفين بذلك.

**المساعد تنفيذي** مهمته بمؤسسة بيترو بركة - بسكرة - تنفيذ طلبات رؤساء العمل والتنسيق بينهم في إدارة أقسام المؤسسة.

**مدير إدارة الجودة:** يقوم بمراجعة تقارير مراقبي الجودة وإتخاذ قرارات التحسين المناسبة، ومتابعة تنفيذ الخطوط الخاصة بإدارة ضبط الجودة وتقديم التوجيهات اللازمة لموظفي قسم الجودة بمؤسسة بيترو بركة لأجل إحترام المعايير القانونية المعمول بها.

**قسم الصيانة وضمان الجودة:** يقوم بالفحص الدوري للمكائن الإنتاجية وفق خطة الصيانة المتبعة، وتحديد الماكينات التي تحتاج للصيانة، وكذا كمية قطع الغيار اللازمة لها، إضافة لمتابعة العمليات الإنتاجية لضمان مطابقة المنتج للمواصفات القياسية، سواءا على خطوط الإنتاج أو المخازن ومتابعة إجراء المراجعات الدورية على الموردين لضمان التزامهم بضوابط الجودة.

**خلية الإعلام الألي:** تعد المنسق لمختلف عمليات المؤسسة من استلام المواد وتوفير المنتجات وكذا التنسيق والإتصال بين مختلف أقسام المؤسسة، وذلك لمعرفة سير عملياتها.

**مراقب التسيير :** يقوم على مستوى المؤسسة بإعداد أدوات التقييم والمراقبة وتحليل التكاليف، الفوارق بغرض تحسين التسيير والمردودية المالية للمصلحة.

**رئيس قسم إدارة الموارد البشرية:** يقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات، وكذا متابعة مؤشرات التسيير وإنشاء مخططات وبرامج التكوين، كما يعمل على تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات، مما يزيد ذلك من مستوى المؤسسة.

**الإطار المسؤول عن التعيين والتدريب :** هو الإطار الذي يقوم بإنتقاء الموظفين الذين تتوافر فيهم مقومات متطلبات شغل الوظيفة بمؤسسة بيترو بركة، إضافة إلى أنه يقوم بوضع برامج تدريب للموظفين بالمؤسسة.

**الإطار المسؤول عن الملفات الشخصية** يدرس الملفات الخاصة بالتوظيف في مؤسسة بيترو بركة، وكذا مختلف الملفات العملية للمؤسسة التي يتطلب منه الحفاظ على سريتها وسلامتها.

**مسؤول إدارة الشؤون الإجتماعية** مهمته الإشراف المباشر على التخطيط، تنظيم وإدارة شؤون الموظفين وزبائن المؤسسة.

**قسم الصحة والأمن البيئي** يقوم بتنسيق وتنشيط المراقبة، والإشراف على تنشيط فعاليات الأمن الصناعي والحفاظ على البيئة، والتأكد من جاهزية الوسائل الخاصة بمكافحة الحرائق ومختلف الطوارئ بالمؤسسة، بالإضافة إلى معاينة وتفتيش وسائل الإنتاج في كل مرحلة من مراحل التشغيل لتفادي كل مسببات الحوادث والأخطار.

**القسم التجاري:** يعمل على ضمان عمليات توزيع المنتجات وتوجيه الزبائن نحوها، وذلك بعد أن تقدم له مصلحه الإنتاج الكميات المنتجة، حيث يقوم هذا القسم بإستعمال وتوجيه الزبائن كل حسب طلبه ويقوم بتوزيع المواد عبر مراكز البيع ونقاط البيع والمستودعات التابعة لمؤسسة بيترو بركة و محاولة تنظيمها.

**المبيعات وخدمة العملاء :** تحتم مؤسسة بيترو بركة - بسكرة - بضمان الوصول لمختلف المنتجات، نقاط البيع ومتابعته، إضافة إلى الإهتمام بالزبائن وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم وكذا العمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة.

**قسم المالية والمحاسبة :** يقوم بتحديد ومعالجة المعاملات المالية قياس القيمة المالية لمختلف عمليات المؤسسة، وتسجيل النتائج المتوصل إليها، وذلك بالتنسيق مع قسم محاسبة التكاليف وقسم المحاسبة العامة.

**قسم الصيانة الكهربائية والميكانيكية :** يختص بحماية وصيانة الآلات والتجهيزات من الأخطار المختلفة، ووفقا لمؤسسة بيترو بركة فإنها تحرص على تأمين جميع تجهيزات ووسائل نقل منتجاتها.

**تمويل الخدمات وما إلى ذلك خدمة النقل:** يختص هذا القسم بتحديد احتياجات الأفراد والمؤسسة من الموارد النقدية وتحديد سبل جمعها وإدارتها، خاصة خدمة النقل لإعتبار مؤسسة بيترو بركة تعمل على نقل المواد كالوقود، المازوت والغاز لمختلف بيع الزيوت والشحوم التابعة لها، وكذا مراكز بيع الغاز المميع كل هذه المواد والتنقلات تستدعي تخطيط وتمويل لها لكون أن جل هذه المواد يتم استعمالها بشكل خاص : مثل قارورات الغاز المستخدمة في الطبخ، الزيوت المعبئة لخدمة السيارات... إلخ.

**خدمة التحصيل :** تعمل على تسهيل إدارة عمليات التصنيع، وتوفير معلومات وبيانات تفصيلية، حيث صممت هذه الخدمة بمؤسسة بيترو بركة لتسهيل خدمة تحصيل ودفع المستحقات النقدية لها، وعلى ضوء هذا مسنا حرص المؤسسة على تعميم خدمة الدفع الإلكتروني مؤخرا، وقد ظهرت كفكرة حديثة تعمل على مساعدة العملاء وزيادة وعيهم بالتكنولوجيا.

**سلسلة التوريد للأقسام:** تشكل شبكة من الأفراد يعملون على ضمان تدفق البيانات والمخرجات ومختلف المعلومات التمويلية المرتبطة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث تنطلق الروابط الموجودة على مستوى السلسلة بمنتجاتي المواد وتنتهي عند تسليم المنتج النهائي المنقول عبر الشاحنات إلى المستخدم النهائي.

**قسم التوريد:** يحرص على ضمان سيرورة المواد الخام التي ستباع في النهاية للعملاء كمنتجات تامة الصنع .

**تخطيط الإنتاج والتحكم** فيه تركز مؤسسة بيترو بركة على عملية التخطيط الإنتاجي من خلال استخدام موادها وقدراتها الإنتاجية، ومختلف مواردها المتعلقة بأنشطة الموظفين وخدمة الزبائن، ويعتبر لزاما عليها التحكم فيه لضمان خدمة زبائية ممتازة.

**قسم المنتجات الجاهزة :** وهو القسم الذي يحتوي على المنتجات التام الصنع والموجهة للبيع كاملا.

**قسم الخدمة:** وهو المسؤول عن تقديم الخدمات للعملاء وتلقي انشغالات الموظفين واقتراحاتهم لزيادة فعاليتها.

**قسم الإنتاج:** هو القسم المسؤول عن تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها، بدءاً من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها على شكل منتجات تامة الصنع.

**قسم التحكم في العملية** يختص بالتخطيط والتنظيم والتحكم في العمليات وتصحيح الأداء لضمان الأهداف المرغوبة. • قسم المختبرات يختص بتحليل مدى نجاعة المنتجات المستخرجة (زيوت، مواد التشحيم، الغاز...). كما تضم المؤسسة محل الدراسة خط الإنتاج، خط مواد التصحيح (منتجات الصيانة لتعبئة العلب والأسطوانات، وكذا تستخدم الأدوات المساعدة كالمنفاخ الطار الذي يعمل على ضغط المواد وجذبها.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي لمؤسسة بترو بركة بسكرة، فيمكن التعرف عليه من خلال الشكل التالي:



### المطلب الثالث: أعمال وأهداف مؤسسة بيترو بركة بسكرة محل الدراسة.

تعمل مؤسسة بيترو بركة كغيرها من المؤسسة وفق مجموعة من الأعمال التي تدفعها نحو تحقيق مجموعة من ويمكن إنجاز ذلك كما يلي:

#### الأهداف:

تقدم مؤسسة بيترو بركة سيدي غزال بسكرة - مجموعة من الأعمال والخدمات، ويتحقق ذلك من خلال محاولة الاستفادة من التقنيات عالية الجودة، والإمكانات الممتازة التي تحوزها المؤسسة، ويمكن إبراز أهم أعمالها في النقاط التالية:

- إنتاج وتوزيع الزيوت والشحوم
  - توزيع المحروقات (مازوت الغاز البنزين).
  - تعمل على تخزين الوقود وإعادة توزيعه من خلال وحداتها التابعة لها.
  - تقدم المؤسسة منتوج ذو جودة عالية بتوظيف آلات جد متطورة عبر مختلف وحدات إنتاج الزيوت والشحوم التابعة لها.
  - تقوم المؤسسة بتركيب قارورات الغاز للسيارات، وتوزيعها للإستعمال الخاص من خلال إمتلاكها مركز لتمبيع الغاز.
  - تعمل المؤسسة على طرح حلول إبتكارية للمشكلات، خاصة استعمال المعلوماتية في حل المشكلات، والاستفادة من اقتراحات العاملين نتيجة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.
  - تستفيد المؤسسة من عملية الشراكة في تنفيذ مخططاتها خصوصا في توسيع شبكة محطات الخدمات وتوزيع الزيوت مع الخواص دون الحاجة لإستثمارات عقارية مكلفة؛ وبالتالي تحاول تخفيض عبء التكاليف وطرح منتجاتها بسرعة وجودة عالية في الوقت المناسب.
- أهداف مؤسسة بيترو بركة، سيدي غزال بسكرة: تعتبر مؤسسة بيترو بركة، وكأي مؤسسة تطمح إلى التميز وتحقيق الريادة، ومن خلال هذا أوضح مسؤول المؤسسة أن هناك أهداف استراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتكمن في:
- التنوع أكثر في توزيع المنتجات البترولية ( بنزين، مازوت). التنوع بصفة كبيرة في توزيع الغاز المميع.
  - العمل بالبطاقة الإلكترونية على مستوى محطات الخدمات ومحاوله توعية العملاء بطريقة استخدامها وضمان تقبلهم لها لتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
  - العمل على تصدير الزيوت والشحوم خصوصا للبلدان المجاورة.
  - تسعى المؤسسة لتلبية رغبات الزبائن في الوقت المناسب لضمان الوصول نحو تحقيق الأهداف الرغوية.
  - تهدف إلى الإنتاج بأحدث الآليات وضمان الجودة العالية لمخرجاتها.
  - السعي للحفاظ على قدرة الأجيال اللاحقة من خلال تبني نهج التنمية المستدامة.
  - تعمل على النمو والتوسع إقليميا ووطنيا.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة واجراءاتها

وفي هذا المبحث للإجراءات المنهجية للدراسة، حيث سنتناول فيه كل من التعريف بأداة الدراسة الميدانية(الاستبانة)، ثم الدراسة الميدانية التي تتضمن الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة وكذا الأساليب المستخدمة في دراستنا.

### المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

يلجأ الباحث إلى استخدام المنهج الذي يناسب بحثه وعلى هذا الأساس استخدمنا المنهج الوصفي للخصائص والاعتبارات التالية:

يقوم المنهج الوصفي على وصف الظاهرة المراد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها ويعتمد على دراسة الواقع أو الظواهر كما هي في الواقع، ثم التعبير عنها كيفاً بوصفها وتوضيح خصائصها ليأتي التعبير الكمي لإعطائها وصفاً رقمياً يقدر حجم الظاهرة. ويتمثل المنهج الوصفي في استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها (تركبي، 1984، صفحة 29).

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة، ويشمل ذلك مختلف الفئات الوظيفية، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، مما يتيح تمثيلاً مقبولاً للمجتمع ويمكن تعميم النتائج المستخلصة على باقي الموظفين. تم توزيع 40 استبياناً على موظفي مؤسسة بيترو بركة-بسكرة، وتم استرجاع 35 استبياناً صالحاً للدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25، والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:

#### الفرع الثالث: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

وسنقوم في هذا الجزء بتحليل خصائص أفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات العاملين على الاستبانة، وفيما يلي تحليل القسم الأول من الاستبانة:

**1- حسب الجنس:**

#### الجدول رقم (01) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	26	09	35
النسبة %	74.3	25.7	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتكون من 35 مشاركاً، حيث يتبين أن عدد الذكور يبلغ 26، مما يشكل نسبة 74.3% من إجمالي العينة، بينما يبلغ عدد الإناث 9، أي بنسبة 25.7%. يعكس هذا التوزيع تبايناً واضحاً في تمثيل الجنسين، حيث يهيمن الذكور على العينة بشكل كبير.

#### **2- حسب العمر:**

#### الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	15	17	03	00	35
النسبة %	42.9	48.6	8.6	00	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية. حيث يظهر أن 42.9% من الأفراد تقل أعمارهم عن 30 سنة (15 فردًا)، في حين أن النسبة الأكبر من العينة (48.6%) تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة (17 فردًا). الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة تشكل 8.6% من العينة (3 أفراد)، بينما لا يوجد أي فرد في العينة يبلغ من العمر 50 سنة فأكثر.

### 3- حسب الشهادة العلمية:

الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب الشهادة العلمية

المؤهل	تقني سامي	ليسانس	مهندس	دراسات عليا متخصصة	ماجستير	ماستر	دكتوراه	المجموع
التكرار	04	01	11	01	02	16	00	35
النسبة %	11.4	2.9	31.4	2.9	5.7	45.7	00	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح الجدول أعلاه توزيع العينة حسب الشهادة العلمية، حيث يتبين أن غالبية الأفراد يحملون شهادة الماستر بنسبة 45.7% (16 فردًا)، يليهم حملة شهادة المهندس بنسبة 31.4% (11 فردًا). عدد الأفراد الذين يحملون شهادة تقني سامي يبلغ 4 أفراد (11.4%)، بينما حملة شهادة الماجستير يشكلون 5.7% (2 فردين). هناك فرد واحد يحمل شهادة الليسانس (2.9%) وفرد واحد يحمل شهادة دراسات عليا متخصصة (2.9%)، ولا يوجد أي فرد يحمل شهادة الدكتوراه. يعكس هذا التوزيع تنوعًا في المؤهلات العلمية داخل العينة، مع تركيز أكبر على الشهادات العليا والماستر، مما يعزز تنوع الخلفيات التعليمية ويفتح آفاقًا لتحليل أكثر شمولية ودقة للبيانات المستخلصة من الدراسة.

#### 4-حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

المجموع	من 15 سنة فأكثر	من 10 إلى 14 سنوات	من 05 إلى 09 سنوات	أقل من 05 سنوات	الوظيفة
35	00	05	13	17	التكرار
100	00	14.3	37.1	48.6	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح الجدول السابق توزيع العينة حسب سنوات الخبرة، حيث يتبين أن أكبر نسبة من الأفراد لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 48.6% (17 فردًا)، يليهم من لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 9 سنوات بنسبة 37.1% (13 فردًا). الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 14 سنة يشكلون 14.3% (5 أفراد)، بينما لا يوجد أي فرد لديه خبرة 15 سنة فأكثر. يعكس هذا التوزيع أن العينة تتكون بشكل كبير من الأفراد ذوي الخبرة القصيرة إلى المتوسطة.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

##### الفرع الأول: أداة الدراسة

حيث تتمثل أدوات الدراسة الميدانية في الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي، إذ يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات تتعلق باتجاهات عينة البحث.

ونظرا لطبيعة الموضوع، وللمتغيرات التي يتطرق إليه، فقد جاء الاستبيان في شكله النهائي متكون من:

**القسم الأول (البيانات الشخصية):** ويهدف إلى توضيح بعض الخصائص الشخصية لعينة البحث، والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).

**القسم الثاني:** وتم تقسيمه إلى محورين:

**المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية):** المتغير المستقل حيث يشمل هذا المحور على (20) عبارة، موزعة على أربعة (4) أبعاد والتي سنوضحها كالتالي:

- **البعد الأول: البعد الخيري:** حيث يتكون من (05) عبارات موضحة من (1-5)
- **البعد الثاني: البعد الأخلاقي:** حيث يتكون من (05) عبارات موضحة من (6-10)

- البعد الثالث: البعد القانوني: حيث يتكون من (05) عبارات موضحة من (11-15)
  - البعد الرابع: البعد الاقتصادي: حيث يتكون من (05) عبارات موضحة من (16-20)
- المحور الثاني (الميزة التنافسية): المتغير التابع، ويتضمن هذا المحور (15) عبارة.

ولقياس متغيرات الدراسة التطبيقية ودراسة آراء عينة المبحوثين تم الاعتماد على سلم ليكرت -Likert- الخماسي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس، لنحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1.79 - 1.00	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5.00 - 4.20
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان

حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا SPSS V25، وتم الاستعانة بالاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... إلخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث:

- اختبار ألفا كرومباخ Alpha Cronbach للتحقق من ثبات أداة القياس.
- اختبار الالتواء والتفلطح للتحقق من التوزيع الطبيعي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات، ومدى تشتت الاجابات
- معامل الارتباط بيرسون.
- تحليل تباين الانحدار.

■ الانحدار الخطي البسيط.

## 1- صدق المحتوى:

ويعني التأكد من أن استمارة الاستبيان المعدة تقيس ما أُعدت لقياسه، وتشمل كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وأن فقراتها ومفرداتها واضحة. للتحقق من صدق الاستبيان، تم عرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

## 2- الاتساق الداخلي

لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة، تم استخدام تحليل معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient) بين كل عبارة مع المحور التي ينتمي إليه، يوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (06): قياس الاتساق الداخلي لعبارات متغير المسؤولية الاجتماعية (معامل الارتباط بيرسون)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات
0.000	0.589**	01
0.000	0.659**	02
0.000	0.517**	03
0.000	0.599**	04
0.000	0.367*	05
0.000	0.632**	06
0.000	0.634**	07
0.000	0.661**	08
0.000	0.479**	09
0.000	0.684**	10
0.000	0.758**	11
0.000	0.734**	12
0.000	0.795**	13
0.000	0.702**	14
0.000	0.479**	15

0.000	0.570**	16	البعد الاقتصادي
0.000	0.589**	17	
0.000	0.681**	18	
0.000	0.582**	19	
0.000	0.906**	20	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي للاستبانة.

الجدول رقم (07): قياس الاتساق الداخلي لعبارات متغير الميزة التنافسية (معامل الارتباط بيرسون)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات
0.000	0.662**	01
0.000	0.783**	02
0.000	0.571*	03
0.000	0.669**	04
0.000	0.404**	05
0.000	0.724**	06
0.000	0.754**	07
0.000	0.851**	08
0.000	0.656**	09
0.000	0.517**	10
0.000	0.567**	11
0.000	0.532**	12
0.000	0.640**	13
0.000	0.646**	14
0.000	0.783**	15

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للاستبانة.

### 3- صدق المحك وثبات أداة الدراسة

: يتم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يقيس مدى اتساق وثبات الأداة في قياس المتغيرات المعنية. يتم احتساب هذا المعامل للتأكد من أن الاستبيان يعطي نتائج متسقة وقابلة للتكرار عبر الزمن ومع عينات مختلفة من المبحوثين، ويتم حساب صدق المحك عن طرق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

#### الجدول رقم (08) نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ.

معامل صدق المحك	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0.952	0.908	20	المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية
0.885	0.784	05	البعد الخيري
0.877	0.770	05	البعد الأخلاقي
0.931	0.867	05	البعد القانوني
0.896	0.804	05	البعد الاقتصادي
0.933	0.872	15	المحور الثاني: الميزة التنافسية
0.969	0.940	35	عبارات الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات Cronbach- $\alpha$  أكبر من 0.6، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة، والاستبانة ككل ذات درجة مرتفعة من الثبات وبلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.940)، وتراوح قيم ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة بين (0.770 و 0.908) لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

#### الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة ويمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (09): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
-----------	----------------	---------------

2.088	-1.697	المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية
1.282	-0.824	البعد الخيري
0.983	-0.856	البعد الأخلاقي
1.430	-1.332	البعد القانوني
3.266	-1.737	البعد الاقتصادي
0.864	-1.184	المحور الثاني: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات كانت محصورة بين (-0.824 و-1.737)، وهي ضمن المجال المقبول (3-3) وكذلك معاملات التفلطح محصورة بين (0.864 و3.266) وهي ضمن المجال المقبول (10-10)، مما يشير أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمواصلة اختبار فرضيات الدراسة.

#### المبحث الثالث: تحليل الإجابات واختبار الفرضيات

وفي هذا المبحث سوف نقوم بالتطرق لمستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة وكذا مستوى الميزة التنافسية، حيث سنقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول والثاني، ثم اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

#### المطلب الأول: عرض نتائج تحليل محاور الدراسة

يتضمن هذا المطلب نتائج اجابات المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية) والمحور الثاني (الميزة التنافسية)، وذلك من خلال تحليل العبارات بواسطة الأساليب الإحصائية بغرض معرفة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مستوى القبول وترتيب العبارات).

#### الفرع الأول: اتجاه عينة الدراسة لعبارات المسؤولية الاجتماعية

يمكن تلخيص نتائج المحور الأول بأبعاده في الجدول التالي.

الجدول رقم (10): تقييم العينة لعبارات المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية)

الترتيب	اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
/	مرتفع	0.559	3.92	البعد الأول: البعد الخيري	
04	مرتفع	0.733	3.85	تعمل المؤسسة على تخصيص ميزانية لمساعدة العائلات المعوزة.	1
02	مرتفع	0.612	3.91	ضمن أهداف المؤسسة يوجد هدف وهو مساعدة أي مواطن	2

05	مرتفع	0.976	3.60	البعد الخيري هو أحد أهداف الشركة	3
03	مرتفع	0.769	3.88	تعمل المؤسسة على المساهمة في تحسين نوعية حياة عمالها	4
01	مرتفع جدا	0.645	4.37	تخصص مساعدات كقفة رمضان لعمالها في المناسبات	5
/	مرتفع	0.526	4.18	البعد الثاني: البعد الأخلاقي	
04	مرتفع	0.568	4.17	تحتزم المؤسسة ميثاق أخلاقيات المهنة	6
02	مرتفع جدا	0.900	4.20	نشاط الشركة لا يتنافى مع تقاليد المجتمع	7
01	مرتفع جدا	0.689	4.22	نوعية المنتجات المقدمة للزبائن تلي احتياجاتهم	8
05	مرتفع	0.733	4.14	تعامل الشركة كل عمالها بعدالة ومساواة	9
03	مرتفع جدا	0.719	4.20	تعمل الشركة على توفير كل بيانات ومعلومات صادقة عن مبيعات ومكونات منتجاتها	10
/	مرتفع	0.660	3.85	البعد الثالث: البعد القانوني	
04	مرتفع	1.066	3.74	تحتزم الشركة القوانين الموضوعية من طرف الدولة في مزاوله نشاطها	11
05	مرتفع	0.932	3.68	تراعي الشركة القوانين التي تنص على ضرورة حماية البيئة	12
03	مرتفع	0.718	3.88	تحتزم الشركة القوانين التي تنص على ضرورة حماية المستهلك	13
01	مرتفع	0.617	4.02	تولي الشركة اهتمام كبير للقوانين والتشريعات الخاصة بالعمال	14
02	مرتفع	0.658	3.91	دائما ما تحرص الشركة على تطبيق التعليمات التي تنادي بضرورة حماية البيئة	15
/	مرتفع	0.596	4.14	البعد الرابع: البعد الاقتصادي	
04	مرتفع	0.562	4.08	تعمل الشركة على تحقيق عوائد اقتصادية بشكل دائم	16
03	مرتفع	0.631	4.11	تركز الشركة على تحقيق الهدف الاقتصادي اكسر من الأهداف الأخرى	17
05	مرتفع	0.746	4.02	تحتزم الشركة قواعد المنافسة العامة	18
02	مرتفع	0.890	4.17	دائما ما تراعي الشركة احتياجات زبائننا في توفير منتجات بسعر معقول	19
01	مرتفع جدا	1.055	4.34	تعمل الشركة على التوسع في نشاطها من خلال تقديم منتجات جديدة أفضل من منافسيها	20
/	مرتفع	0.469	4.02	المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول كانت 4.02 بانحراف معياري قدر ب 0.469 ما يدل على مستوى قبول مرتفع في إجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المحور بحيث:

**البعد الأول: البعد الخيري:** حققت قيمة المتوسط الحسابي لعبارة البعد الأول 3.92، ما يدل على مستوى قبول مرتفع، وبانحراف معياري قدره 0.559 ما يدل على نسبة تشتت ضعيفة جدا في إجابات عينة الأفراد، وقد جاءت العبارة رقم 05 والتي تعبر على أن المؤسسة تخصص مساعدات كقفة رمضان لعمالها في المناسبات في المرتبة الأولى لهذا البعد بمتوسط 4.37 وانحراف معياري قدره 0.645 أي مستوى قبول مرتفع جدا، وتليها العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.612 ما يدل على أنه ضمن أهداف المؤسسة يوجد هدف وهو مساعدة أي مواطن. بينما احتلت العبارة رقم 03 المرتبة

الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معيار قيمته 0.976، وهذا ما يدل على أن البعد الخيري هو أحد أهداف الشركة.

**البعد الثاني: البعد الأخلاقي:** يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني بلغ 4.18 والتي تعبر عن مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري 0.526 وبالتالي إجابات أفراد العينة المبحوثة متجانسة، وقد احتلت العبارة رقم 08 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.22 وانحراف معياري قيمته 0.689، ويدل ذلك على أن نوعية المنتجات المقدمة للزبائن تلي احتياجاتهم، وتليها العبارة رقم 07 والتي تنص على "نشاط الشركة لا يتنافى مع تقاليد المجتمع". بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.900، في حين تحتل العبارة رقم 09 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.733، ما يدل على أن الشركة تعامل كل عمالها بعدالة ومساواة.

**البعد الثالث: البعد القانوني:** تشير نتائج الدول على أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث 3.85، وبالتالي حصلت على مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري قدره 0.660 وذلك يدل على توافق أفراد العينة في إجاباتهم، وقد جاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الأولى لهذا البعد والتي تدل على أن الشركة تولي اهتمام كبير للقوانين والتشريعات الخاصة بالعمال، بمتوسط 4.02 وانحراف معياري قدره 0.617، ومستوى قبول مرتفع، وقد احتلت العبارة رقم 12 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معيار قيمته 0.932، ما يعني أن الشركة تراعي القوانين التي تنص على ضرورة حماية البيئة.

**البعد الرابع: البعد الاقتصادي:** من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع بلغ 4.14 والتي تحصلت على مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري 0.596 وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد احتلت العبارة رقم 20 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.34 وانحراف معياري قيمته 1.055 أي مستوى قبول مرتفع جداً، ويدل ذلك على أن الشركة تعمل على التوسع في نشاطها من خلال تقديم منتجات جديدة أفضل من منافسيها، وتليها العبارة رقم 19 والتي تعبر على أنه دائماً ما تراعي الشركة احتياجات زبائنها في توفير منتجات بسعر معقول، بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.890. في حين جاءت العبارة رقم 18 بالمرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.746، والتي تدل على أن الشركة تحترم قواعد المنافسة العامة.

من خلال الجدول السابق يمكننا ترتيب أبعاد المحور الأول "المسؤولية الاجتماعية" حسب المتوسط الحسابي للإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (11) ترتيب أبعاد المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية)

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
03	مرتفع	0.559	3.92	البعد الخيري

01	مرتفع	0.526	4.18	البعد الأخلاقي
04	مرتفع	0.660	3.85	البعد القانوني
02	مرتفع	0.596	4.14	البعد الاقتصادي
/	مرتفع	<b>0.469</b>	<b>4.02</b>	المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا أن محور المسؤولية الاجتماعية بأبعاده الأربعة (البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد القانوني والبعد الاقتصادي) قد حقق متوسطاً إجمالياً قدره 4.02، مع انحراف معياري قدره 0.469. هذا يشير إلى وجود مستوى تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة المبحوثة، ما يدل على مستوى مرتفع للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة.

بالنظر إلى ترتيب الأبعاد، نجد أن البعد الثاني (البعد الأخلاقي) قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.18 وانحراف معياري 0.526، متبوعاً بالبعد الرابع (البعد الاقتصادي) بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري 0.596. ويعد البعد الأول (البعد الخيري) بمتوسط حسابي قيمته 3.92 وانحراف معياري قدره 0.559، وفي الأخير نجد البعد الثالث (البعد القانوني) بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري 0.526.

نستنتج من هذه النتائج أن مستوى المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة إيجابي ومرتفع، حيث يتضح سيطرة البعد الأخلاقي بشكل أكبر على المؤسسة، وهو ما يدل على أن نوعية المنتجات المقدمة للزبائن تلبي احتياجاتهم، كما تعمل الشركة على توفير كل بيانات ومعلومات صادقة عن مبيعات ومكونات منتجاتها.

#### الفرع الثاني: اتجاه عينة الدراسة لعبارات الميزة التنافسية

وسنقوم في هذا الفرع بتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني الميزة التنافسية وذلك بواسطة الأساليب الإحصائية بغرض معرفة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مستوى القبول وترتيب العبارات).

#### الجدول رقم (12): تقييم العينة لعبارات الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	تعمل الشركة على تخفيض تكاليفها بشكل مستمر	3.94	0.764	مرتفع	13
02	تعتمد الشركة بالدرجة الأولى على سعر التكلفة في تحديد بيع منتجاتها	3.97	0.568	مرتفع	12
03	تكاليف الإنتاج بالمؤسسة مرتفعة جدا مقارنة بالمنافسين	3.71	0.825	مرتفع	15
04	تعمل الشركة على استغلال طاقتها الإنتاجية الكلية حتى تقلص من	3.91	0.742	مرتفع	14

				تكلفة الوحدة الواحدة	
04	مرتفع جدا	0.719	4.20	تراهن الشركة على عنصر التكاليف في تحقيق المزايا التنافسية	05
09	مرتفع	0.905	4.05	تمتاز منتجات الشركة بالجودة	06
11	مرتفع	0.923	4.02	تعمل الشركة على تطبيق كل ما من شأنه أن يساهم في تحقيق جودة منتجاتها	07
08	مرتفع	1.010	4.08	منتجات الشركة ذات جودة أفضل من منتجات الشركات المنافسة	08
02	مرتفع جدا	0.780	4.25	تتحصل الشركة باستمرار على جوائز خاصة بالجودة	09
01	مرتفع جدا	0.610	4.25	في رأيك منتجات الشركة تحافظ على خصائصها بمرور الزمن	10
05	مرتفع	0.568	4.17	تراعي الشركة مرونة كبيرة في التعامل مع طلبات زبائننا	11
10	مرتفع	0.725	4.05	تقدم الشركة منتجاتها للزبائن في وقت محدد	12
07	مرتفع	0.445	4.08	بإمكان الشركة أن تقدم منتجات بأحجام مختلفة	13
06	مرتفع جدا	0.632	4.20	بإمكان الشركة أن تقوم بتغيير أنظمة إنتاجها بكل سهولة	14
03	مرتفع جدا	0.843	4.22	تمتاز الشركة بالسرعة في تلبية احتياجات عملائها	15
/	مرتفع	0.450	4.07	المحور الثاني: الميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ خلال الجدول السابق أغلب اتجاهات العينة كانت مرتفعة جدا نحو محور الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة- بسكرة حيث تراوحت بين مستوى قبول مرتفع ومرتفع جدا، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.07 أي مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري قدر ب: 0.450، ما يدل على توافق إجابات أفراد العينة المبحوثة، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 10 تصدرت القائمة بمتوسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري 0.610، مما يشير إلى أن منتجات الشركة تحافظ على خصائصها بمرور الزمن، وتلتها العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري 0.780، والتي تعبر على أن الشركة تتحصل باستمرار على جوائز خاصة بالجودة، وتليها العبارة رقم 15 والتي تعبر على أن الشركة تمتاز بالسرعة في تلبية احتياجات عملائها، وذلك بمتوسط حسابي 4.22، أما العبارة رقم 05 فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 4.20 وانحراف معياري قدره 0.719 ما يدل على أن الشركة تراهن على عنصر التكاليف في تحقيق المزايا التنافسية، وقد جاءت العبارة 03 في المرتبة الأخيرة والتي تعبر على أن تكاليف الإنتاج بالمؤسسة مرتفعة جدا مقارنة بالمنافسين، بمتوسط حسابي 3.71، ونستنتج من ذلك استحابة مرتفعة من قبل الموظفين ومنه حصل محور الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة- بسكرة على مستوى مرتفع.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

بعد التطرق لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة، سوف نتطرق في هذا المطلب للإجابة على الفرضية

الرئيسية والفرضيات الفرعية لها:

أولا: اختبار صلاحية النموذج:

للتأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، وذلك للقيام بدراسة فرضيات الدراسة قمنا بتحليل اختبار العلاقة الخطية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة:

الجدول رقم (13): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الإنحدار	4.665	1	4.665	0.823	0.677	69.108	0.000
الخطأ	2.228	33	0.068				
المجموع	6.893	34					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 69.108، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، وقد جاءت بمستوى دلالة 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب 0.05، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة فرضيات الدراسة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

1- إختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على:

"تساهم المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة"

نلجأ إلى أسلوب اختبار الإنحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الإنحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الإنحدار لأثر المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية

المتغير المستقل X	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>

0.677	0.823	0.000	8.313	0.789	المسؤولية الاجتماعية
-------	-------	-------	-------	-------	----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "8.313"، بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 0.789 ما يعني أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية هي علاقة طردية، كما تشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.823) في ما فسر متغير المسؤولية الاجتماعية (67.7%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية وهذا ما توضحه قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"تساهم المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة"

## 2-اختبار الفرضيات الفرعية:

سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وذلك باستخدام الإنحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل الإنحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد في محور المسؤولية الاجتماعية، وبين محور الميزة التنافسية.

### أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: يساهم البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الإنحدار لأثر البعد الخيري في تدعيم الميزة التنافسية

المتغير المستقل X	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
البعد الخيري	0.466	4.083	16.671	0.000	0.579	0.336

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبعد الخيري في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "4.083"، بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 0.466 ما يعني أن العلاقة بين البعد الخيري والميزة التنافسية هي علاقة طردية، كما تشير قيمة معامل الارتباط R إلى علاقة متوسطة بين المتغيرين (0.579) في ما فسر متغير البعد الخيري (33.6%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية وهذا ما توضحه قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

"يساهم البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة"

ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: يساهم البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الإنحدار لأثر البعد الأخلاقي في تدعيم الميزة التنافسية

المتغير المستقل $X_2$	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
البعد الأخلاقي	0.471	3.794	14.395	0.001	0.551	0.304

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبعد الأخلاقي في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "3.794"، بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 0.471 ما يعني أن العلاقة بين البعد الأخلاقي والميزة التنافسية هي علاقة طردية، كما تشير قيمة معامل الارتباط R إلى علاقة قوية بين المتغيرين (0.551) في ما فسر متغير البعد الأخلاقي (30.4%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية وهذا ما توضحه قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

"يساهم البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة"

ج-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: يساهم البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الإنحدار لأثر البعد القانوني في تدعيم الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	قيمة T	قيمة F	مستوى دلالة	معامل	معامل
$X_3$	B	المحسوبة	المحسوبة	دلالة	الإرتباط R	التحديد $R^2$
البعد القانوني	0.456	5.174	26.773	0.000	0.669	0.448

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبعد القانوني في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "5.174"، بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، كما نرى قيمة B معامل الإنحدار بلغت 0.456 ما يعني أن العلاقة بين البعد القانوني والميزة التنافسية هي علاقة طردية، كما تشير قيمة معامل الارتباط R إلى علاقة قوية جدا بين المتغيرين (0.669) في ما فسر متغير البعد القانوني (44.8%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية وهذا ما توضحه قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

"يساهم البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة"

د-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: يساهم البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الإنحدار لأثر البعد الاقتصادي على تحقيق الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	قيمة T	قيمة F	مستوى دلالة	معامل	معامل
$X_4$	B	المحسوبة	المحسوبة	دلالة	الإرتباط R	التحديد $R^2$
البعد الاقتصادي	0.617	8.172	66.789	0.000	0.818	0.669

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبعد الاقتصادي في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "8.172"، بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha= 0.05$ )، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 0.617 ما يعني أن العلاقة بين البعد الاقتصادي والميزة التنافسية هي علاقة طردية، كما تشير قيمة معامل الارتباط R إلى علاقة متوسطة بين المتغيرين (0.818) في ما فسر متغير البعد الاقتصادي (66.9%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية وهذا ما توضحه قيمو معامل التحديد  $R^2$ .

ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

**"يساهم البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة"**

ونستنتج أنه من خلال تحليل فرضيات الدراسة: للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة، أثر في الميزة التنافسية بكافة أبعادها وبنسب مختلفة، حيث نرى أن مستوى قبول لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية مرتفع وإيجابي وكذا مستوى قبول المحور الثاني (الميزة التنافسية) جاء مرتفع حسب اتجاهات أفراد عينة الدراسة.

## خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة والتي كان الهدف منها التعرف على مستوى المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تدعيم الميزة التنافسية، بحيث قمنا أولاً بتقديم المؤسسة محل الدراسة ثم عرض الإطار المنهجي للدراسة (أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمناها).

في المبحث الثالث، قمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، حيث تم التركيز على أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة.

وفي الختام، يمكن القول بأن الدراسة وصلت إلى استنتاج مهم، وهو أن المسؤولية الاجتماعية (بكل أبعادها) تساهم في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة.

## خاتمة

**الخاتمة:** في ظل التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم ، لم يعد نجاحها يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أكفا السبل لتحويل المدخلات إلى سلع و خدمات ، بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية .

و أيضا نتيجة التطور التكنولوجي المستمر و انتقال المجتمعات إلى عالم المعرفة و التقنيات الحديثة أصبحت بيئة الأعمال أكثر تنافسية و قد كشفت الدراسات و البحوث أن المسؤولية الاجتماعية تعد من القضايا الأساسية التي تتطلب إن تعطى لها أهمية كبيرة من قبل مؤسسات الأعمال و خاصة مع تزايد مؤسسات القطاع الخاص و كبر حجمها و ازدياد أرباحها ، فقد فرض ذلك دورا اجتماعيا جديدا لهذه المؤسسات تساهم من خلاله في تحقيق أهدافها و تستجيب لمتطلبات المجتمع في نفس الوقت ، فلم يعد تقييم المؤسسات و تنافسيتها يبني على الأرباح و الأسعار و الأبعاد التقليدية فحسب ، فقد ظهرت المسؤولية الاجتماعية من بين المفاهيم الحديثة لتحقيق ذلك بحيث تحقق مكاسب مختلفة و لو على المدى الطويل ، وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى ما يلي

### النتائج النظرية

1. المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق التوازن بين الربحية والمساهمة الإيجابية في المجتمع.
2. البعد الخيري: يركز على دعم المجتمع من خلال التبرعات والأعمال الخيرية.
3. البعد الأخلاقي: يتعلق بتطبيق المعايير الأخلاقية في جميع جوانب العمل.
4. البعد القانوني: يتضمن الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية.
5. البعد الاقتصادي: يشمل تحقيق الربحية مع الالتزام بمبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
6. تحسن المسؤولية الاجتماعية صورة المؤسسة وتعزز علاقاتها مع العملاء والمجتمع.
7. تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى للعملاء.

### النتائج التطبيقية:

- تساهم المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة
- يساهم البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة

- يساهم البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة
- يساهم البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة
- يساهم البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة بيترو بركة-بسكرة

## التوصيات

1. تعزيز البرامج الخيرية: زيادة الدعم والأنشطة الخيرية لتعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي.
2. الالتزام بالمعايير الأخلاقية: التأكيد على تطبيق المعايير الأخلاقية في كافة جوانب العمل لتعزيز الثقة والمصداقية.
3. الامتثال القانوني: التأكد من الامتثال الكامل للقوانين واللوائح لتعزيز سمعة المؤسسة وتقليل المخاطر القانونية.
4. تعزيز الاستدامة الاقتصادية: تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية لضمان الاستدامة على المدى الطويل.
5. التواصل الفعال: زيادة جهود التواصل لإبراز مساهمات المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية وتعزيز صورتها الإيجابية لدى الجمهور.
6. تدريب الموظفين: تقديم برامج تدريبية لتعزيز فهم الموظفين للمسؤولية الاجتماعية وأهميتها.
7. تقييم الأثر: إجراء تقييم دوري لأثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لضمان التحسين المستمر.



## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	35

## Descriptives

#### Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
x	35	-1,697	,398	2,088	,778
x1	35	-,824	,398	1,282	,778
x2	35	-,856	,398	,983	,778
x3	35	-1,332	,398	1,430	,778
x4	35	-1,737	,398	3,266	,778
y	35	-1,184	,398	,864	,778
N valide (liste)	35				

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x1	35	3,9257	,55959
x2	35	4,1886	,52679
x3	35	3,8514	,66038
x4	35	4,1486	,59674
x	35	4,0286	,46940
N valide (liste)	35		

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
y11	35	3,9429	,76477
y12	35	3,9714	,56806
y13	35	3,7143	,82503
y14	35	3,9143	,74247
y15	35	4,2000	,71948
y21	35	4,0571	,90563
y22	35	4,0286	,92309
y23	35	4,0857	1,01087
y24	35	4,2571	,78000
y25	35	4,2571	,61083
y31	35	4,1714	,56806
y32	35	4,0571	,72529
y33	35	4,0857	,44533
y34	35	4,2000	,63246
y35	35	4,2286	,84316
y	35	4,0781	,45027
N valide (liste)	35		

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,823 <sup>a</sup>	,677	,667	,25982

a. Prédicteurs : (Constante), x

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,665	1	4,665	69,108	,000 <sup>b</sup>
	de Student	2,228	33	,068		
	Total	6,893	34			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x

فهرس المحتويات



رقم الصفحة	المحتوى
05	الشكر و العرفان
06	قائمة الجداول
07	قائمة الأشكال
08	ملخص الدراسة
	قائمة الملاحق
10	المقدمة
عموميات حول المسؤولية الاجتماعية : الفصل الأول	
18	ماهية المسؤولية الاجتماعية: المبحث الأول
19	مفهوم و تطور المسؤولية الاجتماعية: المطلب الأول
21	أهمية و أهداف المسؤولية الاجتماعية: المطلب الثاني
22	مبادئ و أبعاد المسؤولية الاجتماعية: المطلب الثالث
25	أساسيات المسؤولية الاجتماعية: المبحث الثاني
26	مجالات المسؤولية الاجتماعية و أنماطها: المطلب الأول
27	عناصر و نطاق المسؤولية الاجتماعية: المطلب الثاني

29	خلاصة الفصل
عموميات حول الميزة التنافسية: الفصل الثاني	
32	تمهيد
32	ماهية الميزة التنافسية: المبحث الأول
33	تعريف الميزة التنافسية و أنواعها: المطلب الأول
34	أهمية و أهداف الميزة التنافسية: المطلب الثاني
36	خصائص و مميزات الميزة التنافسية: المطلب الثالث
40	أساسيات حول الميزة التنافسية: المبحث الثاني
41	أبعاد الميزة التنافسية: المطلب الأول
42	مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة: المطلب الثاني
43	استراتيجيات و قوى الميزة التنافسية: المطلب الثالث
49	خلاصة
دراسة ميدانية لمؤسسة بترو بركة _بسكرة_: الفصل الثالث	
52	تقديم عام لمؤسسة بترو بركة _بسكرة_: المبحث الأول
52	التعريف بالمؤسسة: المطلب الأول

52	هيكل المؤسسة و أهم منتجاتها:المطلب الثاني
56	أهداف المؤسسة:المطلب الثالث
58	الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة:المبحث الثاني
58	الطريقة المستخدمة في الاستبيان:المطلب الأول
60	الأدوات المستخدمة في الدراسة:المطلب الثاني
60	اختيار ثبات العينة و التحليل الوصفي للاستبيان:المطلب الثالث
61	تحليل نتائج الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة:المبحث الثالث
65	عرض نتائج الاستبيان:المطلب الأول
69	اختبار فرضيات الدراسة:المطلب الثاني
74	خلاصة

## قائمة المصادر والمراجع

: الكتب

- أميرة الجناي، و علاء فرحان طالب. (2009). إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون-. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- إياد شماسنة. (2015). الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية. عمان، الأردن: دار فضاءات للنشر والتوزيع.
- باديس مجاني، و ريمة طبول. (2017). تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية. قسنطينة، الجزائر: دار ألفا للوثائق.
- جمانة زياد الزعبي. (2015). آخر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية. القاهرة، مصر: دار الكتب المصرية.
- عايد عبد الله د. العصيمي. (2019). المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة. الأردن: دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد اللطيف محمود مطر. (2007). إدارة المعرفة والمعلومات (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية.
- عبد الوهاب حفيان. (2014). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- عزالدين علي سويسي، و نعمة عباس الخفاجي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- محمد أبو النصر أ.د مدحت. (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات ، المواصفة القياسية ISO 26000. القاهرة : دار الكتب المصرية.
- محمد أحمد همشري. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مروان محمد نجيب. (2011). دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية. عمان، الأردن: دار شتات للنشر والتوزيع.
- ناصر فكري النجار. (2016). الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- نبيل خليل مرسى. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.

المجلات:

جبار مجيد الدده هاشم، و غني محمد السالمان إقبال. (2017). إثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري. مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية ، صفحة 1523.

دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية دراسة حالة شركة لافارج في الجزائر 2021 مجلة افاق علمية 746763

صباح د. بنوناس. (بلا تاريخ). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 46 .

محمد د. هبول، و صلاح الدين د. كروش. (2 ديسمبر 2020). أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول . مجلة أوراق اقتصادية .

مليكة أ. علالي. (ديسمبر 2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة .

وهيبة أ. مقدم، و بشر د. بكار. (2014). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية . مجلة اقتصاد وتسيير، جامعة وهران .

: المذكرات و الأطروحات

أحلام عباسية ، آمنة العايش، و ميمونة مرابط. (2017-2018). دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (مذكرة ماستر). كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، الوادي، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر.

احمد عبد الحفيظي. (2020). المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادي وجمالية المستهلك: التجربة المصرية أمودجا. جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الصفحات 90-109.

الأمين حلموش. (2017-2018). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

- بن طاها عتيقة. (2016-2017). أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
- بوزايد وسيلة. (2011-2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (مذكرة ماجستير). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 1.
- جمال عبيد محمد العزامي. (2012). دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية. رسالة ماجستير في المحاسبة . الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
- زيد جابر. (2018-2019). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- سيرين عبد المجيد الناظر. (2011). علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال، (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين: جامعة الخليل.
- عادل غزالي. (2015-2016). دور إدارة المعرفة في الدفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف: جامعة محمد لمين دباغين.
- فطيمة الزهراء بوعسلة. (2014-2015). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة. رسالة ماجستير في علوم التسيير . بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- محمد إبراهيم خليل العطري. (2010). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، (رسالة ماجستير). الأردن، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- مصطفى رجب علي شعبان. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. رسالة ماجستير في إدارة أعمال . غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- مصطفى محمد د. شلاي، و علاء محمد د. شكري. (2013). دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة الفترة التنافسية، دراسة تطبيقية على شركة موبايي السعودية للاتصالات. المجلة العربية للإدارة تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية .
- منصف د. شرفي. (بلا تاريخ). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة سونطراك. رسالة دكتوراه .

واقع و آفاق تبني المسؤولية الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الانتاجية لولايات مدينة جلفة اغواط (اطروحة دكتوراه 2017) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييرالمدينةجامعة المدية  
ياسر سعيد أبو هرييد. (2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات .  
رسالة ماجستير . غزة : جامعة الاقصى .

: الملتقيات

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين التقارير النظرية والممارسات التطبيقية 2019المركز الديمقراطي العربي  
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

بيسرا إرما، و راجيف سابروال فرنانديز. إدارة المعرفة والنظم والمعلومات. معهد الإدارة العامة.

صالح السحبياني. (2009). المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية حالة تطبيقية على المملكة العربية  
السعودية. المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية :تقييم واستشراف. بيروت: شرك الراجحي للخدمات المالية.

عبد الغفور أ. دادن، و رشيد أ. حفصي. (20-21 نوفمبر 2012). المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية  
الإجتماعية والبيئية . الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية

ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، و أسماء رشاد الصالح. (2011). إدارة المعرفة (المجلد الطبعة الأولى). همان،  
الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

نبيل خليل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.

وشكرا جزيلاً



جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



## استبيان

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده في إطار التحضير للحصول على شهادة الماجستير اختصاص اقتصاد تسيير المؤسسات ويمثل هذا الإستبيان المصدر الأساسي للحصول على المعلومات الضرورية لإتمام الجانب التطبيقي للدراسة. ونظرا لأهمية شركتكم في قطاع الصناعة قمنا بإختياركم كعينة لإجراء دراستنا الميدانية، لذا فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث: طهراوي محمد

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

أنثى	ذكر

1. النوع:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر	2. العمر:

3. الشهادة العلمية:

تقني سامي	ليسانس	مهندس	دراسات عليا متخصصة (PGS)	ماجستير	ماستر	دكتوراه	أخرى (حدد)

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر	4. ع د عدد سنوات الخبرة:

القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية: الهدف من هذا المحور هو معرفة مدى ادراك ادارة الشركة بأهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لها ومحيطها، وذلك حتى نستطيع جمع معلومات مرتبطة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والتي نرى أنه لها تأثير على الميزة التنافسية.

لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	المسؤولية الاجتماعية وعبارات قياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
	درجات سلم القياس				
	البعد الأول: البعد الخيري				
1					تعمل المؤسسة على تخصيص ميزانية لمساعدة العائلات المعوزة.
2					ضمن أهداف المؤسسة يوجد هدف وهو مساعدة أي مواطن
3					البعد الخيري هو احد أهداف الشركة

					تعمل المؤسسة على المساهمة في تحسين نوعية حياة عمالها	4
					تخصص مساعدات كلفة رمضان لعمالها في المناسبات	5
<b>البعد الثاني: البعد الأخلاقي</b>						
					تحترم المؤسسة ميثاق أخلاقيات المهنة	1
					نشاط الشركة لا يتنافى مع تقاليد المجتمع	2
					نوعية المنتجات المقدمة للزبائن تلبى احتياجاتهم	3
					تعامل الشركة كل عمالها بعدالة ومساواة	4
					تعمل الشركة على توفير كل بيانات ومعلومات صادقة عن مبيعات ومكونات منتجاتها	5
<b>البعد الثالث: البعد القانوني</b>						
					غالبا ما تحترم الشركة القوانين التي تنص على حماية البيئة	1
					تراعي الشركة القوانين التي تنص على ضرورة حماية البيئة	2
					تحترم الشركة القوانين التي تنص على ضرورة حماية المستهلك	3
					تولي الشركة اهتمام كبير للقوانين والتشريعات الخاصة بالعمال.	4
					دائما ما تحرص الشركة على تطبيق التعليمات التي تنادي بضرورة حماية البيئة	5
<b>البعد الرابع: البعد الاقتصادي</b>						
					تعمل الشركة على تحقيق عوائد اقتصادية بشكل دائم	1
					تركز الشركة على تحقيق الهدف الاقتصادي اكثر من الأهداف الأخرى	2
					تحترم الشركة قواعد المنافسة العامة	3
					دائما ما تراعي الشركة احتياجات زبائنها في توفير منتجات بسعر معقول	4
					تعمل الشركة على التوسع في نشاطها من خلال تقديم منتجات جديدة افضل من	5

المحور الثاني: الميزة التنافسية: نهدف من خلال هذا المحور بأبعاده الثلاثة التالية (التكلفة-الجودة – المرونة) إلى معرفة مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق هذه الابعاد الثلاثة.

درجات سلم القياس					أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	ترتيب
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>• البعد الأول: التكلفة</b>						
					تعمل الشركة على تخفيض تكاليفها بشكل مستمر	1
					تعتمد الشركة بالدرجة الأولى على سعر التكلفة في تحديد بيع منتجاتها	2
					تكاليف الإنتاج بالمؤسسة مرتفعة جدا مقارنة بالمنافسين	3
					تعمل الشركة على استغلال طاقتها الإنتاجية الكلية حتى تقلص من تكلفة الوحدة الواحدة	4
					تراهن الشركة على عنصر التكاليف في تحقيق المزايا التنافسية	5
<b>البعد الثاني: الجودة</b>						
					تمتاز منتجات الشركة بالجودة	1
					تعمل الشركة على تطبيق كل ما من شأنه أن يساهم في تحقيق جودة منتجاتها	2
					منتجات الشركة ذات جودة أفضل من منتجات الشركات المنافسة	3
					تتحصل الشركة باستمرار على جوائز خاصة بالجودة	4
					في رأيك منتجات الشركة تحافظ على خصائصها بمرور الزمن	5
<b>البعد الثالث: المرونة</b>						
					تراعي الشركة مرونة كبيرة في التعامل مع طلبات زبائنها	1

					تقدم الشركة منتجاتها للزبائن في وقت محدد	2
					بإمكان الشركة أن تقدم منتجات بأحجام مختلفة	3
					بإمكان الشركة أن تقوم بتغيير أنظمة إنتاجها بكل سهولة	4
					تمتاز الشركة بالسرعة في تلبية احتياجات عملائها	5



