



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



الموضوع

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين التوتة -باتنة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

جودي محمد رمزي

إعداد الطالبة:

لوشن إبتسام

...../Master-GE/GO -GSO /2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم : علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَفَرَ بِاللَّهِ مِنْ بَعْدِ إِيمَانِهِ
سَاءَ مَا يَحْكُمُ اللَّهُ لَهُ

التشكرات

أولا نشكر الله العلي القدير أن منحنا القوة على انجاز هذا البحث و العمل المتواضع .

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ الكريم

جودي محمد رمزي الذي تكرم بإشرافه لإنجاز هذه المذكرة وكان لي خير مرشد

في هذا العمل

ثم لا يسعني إلا أن اتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان لكل من الأستاذ: عقاري مصطفى والأستاذة: عقاري نادية

كما لا يفوتني أنأتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة التي رضيت بتقييم عملنا هذا

وتصحيحه وإثرائه

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في هذا العمل المتواضع إما بالعون أو النصيحة وحتى بالكلمة الطيبة

الأهداء

أحلى ما في الدنيا هو أن ينال العبد رضا الله عز وجل فنحمده حمدا يدوم
بدوام الدهر, و نصلي على رسوله المشروح الصدر و على آله و صحبه و
أتباعه إلى يوم الحشر.

لهذا أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما نملك في الوجود:

إلى الذي ربانا على مكارم الأخلاق و الفضيلة و زرع في نفوسنا حب العمل
و الاجتهاد: والدنا العزيز أطل الله عمره و حفظه من كل سوء.

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها, إلى التي تحملت مشاق الحياة من أجلنا
و أنارت لنا درب حياتنا, و كانت لنا عوناً, إلى التي غمرتنا بحبها و فيض
حنانها و عطائها اللا محدود: أمنا الغالية حفظها الله و أطل عمرها.

إلى كل أخوتي : إلياس (وزوجته ريمة), أنيس, إسلام

وإلى أختايا : إسمهان (وزوجها هشام), أحلام . وإلى البرم الصغير: أحمد
انس.

وإلى كل من قاسمتنا هذا العمل و تحمل عنائه: الزهور

إلى كل الصديقات و رفيقات الدرب دون استثناء.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
04	عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	01
07	المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية	02
10	الأبعاد الخمسة للمسؤولية الاجتماعية حسب الكسندر	03
34	الاستراتيجيات التنافسية الثلاث	04
35	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	05
44	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	06
48-49	دور المسؤولية الاجتماعية في خلق العديد من المزايا التنافسية	07
59	درجات سلم ليكرت المستخدم في الدراسة	08
62-63	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية)	09
64	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمحور	10
65	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	11
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	12
67	يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الفئة العمرية	13
67-68	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	14
69	يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	15
70	يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الوضعية المهنية بالمؤسسة	16
71	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الاقتصادي	17
71-72	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد القانوني	18
72	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الأخلاقي	19
73	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الإنساني	20
73	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد البيئي	21
74	يمثل المتوسط الحسابي للمسؤولية الاجتماعية	22
75	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه بعد تخفيض التكلفة	23
75	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه بعد الجودة	24
76	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه بعد التسليم	25
76	ملخص نتائج التحليل للميزة التنافسية	26
77	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	27
78	علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	28
82	تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على تخفيض التكلفة	29
82	تحليل نتيجة الانحدار	1.29
84	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الجودة	30
84	تحليل نتيجة الانحدار	1.30
85	تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التسليم	31
86	تحليل نتائج الانحدار الخطي المتدرج	1.31
87	تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية	32
87	تحليل نتيجة الانحدار	1.32
88	تحليل الانحدار الخطي المتدرج لتأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية	33
89	تحليل نتيجة الانحدار	1.33
89	ملخص نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	34

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
2	النموذج النظري للبحث	01
11	هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll	02
15	مسؤوليات منظمة الأعمال	03
16	أنماط المسؤولية الاجتماعية حسب Milton Freidman	04
18	توازن الأداء في منظمات الأعمال	05
20	استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال	06
21	مؤيدون ومعارضون للمسؤولية الاجتماعية	07
27	قوى التنافسية الخمس لبورتر	08
30	الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر	09
41	أنواع الميزة التنافسية	10
42	دورة حياة الميزة التنافسية	11
47	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية	12
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة	12
59	مجتمع وعينة الدراسة	13
66	نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة	14
67	نسبة توزيع الفئة العمرية في العينة	15
68	نسبة توزيع الخبرة المهنية في العينة	16
69	نسبة توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي	17
70	يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الوضعية المهنية	18
74	أعمدة بيانية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	19
78	طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة	20

المقدمة:

في الآونة الأخيرة أصبح العالم على العموم و عالم الأعمال على الخصوص يتقدم بوتيرة متسارعة حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات ومع ظهور العولمة والتطور التكنولوجي السريع فان الحاجة أصبحت ماسة لكي يتحمل كل مسؤول عن مؤسسته مسؤوليته الاجتماعية من أجل السير نحو طريق النمو والإزدهار لذلك أصبح الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال في السنوات القليلة الماضية، كما أن المسؤولية الاجتماعية تعكس مبدأ الشائع في مجال الأعمال والذي يشدد على أن المؤسسات يجب أن تقوم بإدارة أعمالها بشكل فعال وأخلاقي على كافة المستويات مما يعزز أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. حيث أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون هي مصدرا للفرص و الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية.

أن المؤسسات إذا ما تبنت المسؤولية الاجتماعية فان ذلك سيحسن صورتها وسمعتها، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية تشكل ركيزة أساسية من الركائز التي تبنى عليها المؤسسات حيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مما يزيد من حصتها في السوق بالإضافة إلى ذلك تنمية درجة الرضا لدى أصحاب المصالح.

أولاً: إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة.

تكمن مشكلة البحث في التعرف على أهمية ودور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تتجلى لنا إشكالية الدراسة والتي نطرحها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية؟

و لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعدنا في الإلمام بالجوانب المختلفة حول التساؤل الرئيسي المطروح تتمثل في:

. ما هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟

- ما علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية؟

. ما هو دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تخفيض التكلفة في المؤسسة محل الدراسة؟

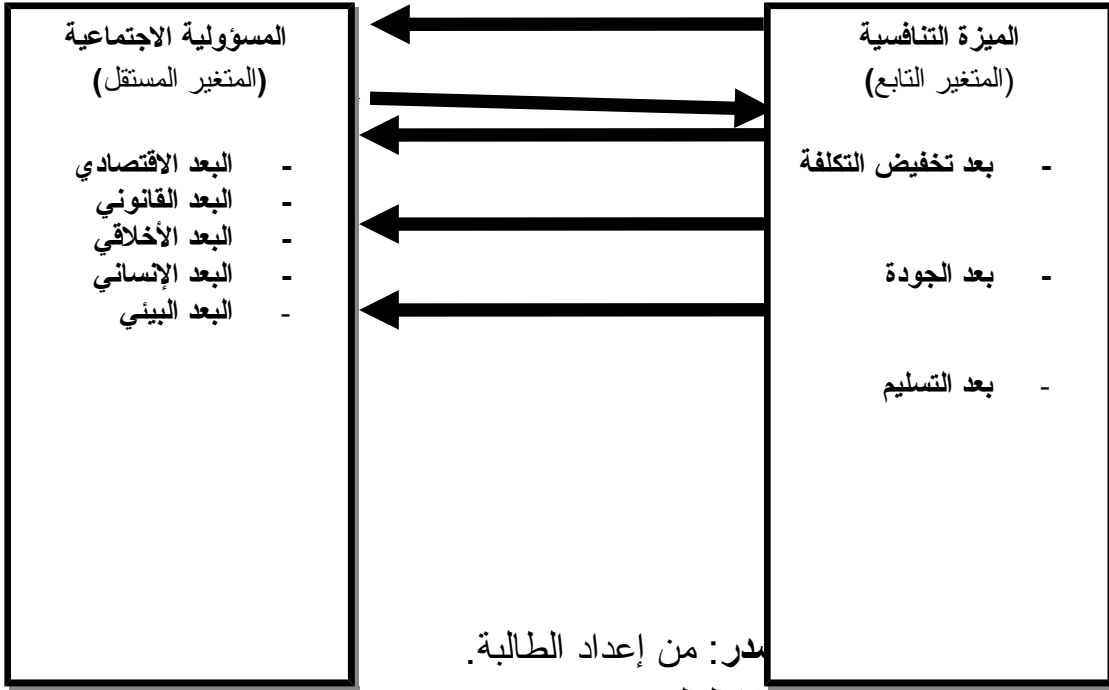
. ما هو دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الجودة في المؤسسة محل الدراسة؟

. ما هو دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التسليم في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

توافقاً مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه ، بحيث تمثل المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الخمسة (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري أو الإنساني والبعد البيئي) المتغير المستقل في حين تمثل الميزة التنافسية المتغير التابع وتمثل أبعادها في: (بعد تخفيض التكلفة، الجودة والتسليم)،

الشكل رقم (01): النموذج النظري للبحث



مدر: من إعداد الطالبة.

الفرضية الرئيسية للبحث يمكن صياغتها كالتالي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تخفيض التكلفة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الجودة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التسليم.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

لاشك بأن أهمية هذه الدراية تكمن أساساً في تقديم معلومات نظرية حول المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالإضافة إلى محاولة توضيح وتبسيط مختلف العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية.

رابعاً: أهداف الدراسة.

تتلخص أهداف البحث في العناصر التالية:

- معرفة أساسيات المسؤولية الاجتماعية؛
- إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؛
- إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني؛

- التحقق من صحة الفرضيات من أجل الخروج بنتائج.

خامساً: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات

للإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة إختبار صحة الفرضيات بالتالي سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، مع العلم أن المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية، كما نعتمد على الاستبيان (questionnaire) كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية التي تم من خلالها استجواب إطارات مؤسسة الإسمنت بهدف معرفة آرائهم حول متغيرات الدراسة.

سادساً: هيكل البحث

تماشياً ومنهجية البحث العلمي، نلاحظ أنه من الضروري الانطلاق في الموضوع بتقديم مقدمة أبرز من خلالها أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، لننتقل فيما بعد إلى محاولة تقسيمه إلى ثلاثة فصول، وصولاً إلى خلاصة كل فصل على حدة، ثم خاتمة عامة.

يتضمن الجانب النظري في فصلين الأول والثاني

الفصل الأول : الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني : المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالميزة التنافسية -

أما الجانب التطبيقي فيتمثل في:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمؤسسة الإسمنت.

سابعاً: حدود الدراسة.

تحدد حدود الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

1- الحدود المكانية: إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة الإسمنت بعين التوتة من خلال استمارة استبيان موزعة على إطارات المؤسسة، حيث يتم تحليل إجابات أفراد العينة والتوصل إلى نتائج واستنتاجات بناء على إجاباتهم.

2- الحدود الموضوعية: تدرج هذه الدراسة ضمن دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

3- الحدود الزمانية: تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2015/2016.

ثامناً: الدراسات سابقة

1- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية: مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سوناطراك، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (2007)، تهدف هذه الدراسة إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لإبراز مدى التقارب والتجاوب الذي تحضى به المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، وأهم ما توصلت إليها هذه الدراسة هو أن المؤسسات الاقتصادية تطبق الميزة التنافسية إلى حد معين، هناك أدوات محاسبية تمكننا من تقييم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة تجاه تحقيق الميزة التنافسية.

2-- وصفي نزال، أحمد أبو عذبه، أسامة عمر، محمد أبو حجلة، براء عرفات، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء(حالة

دراسة لشركة جوال)، مشروع تخرج، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، الفصل الثاني(2011)، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء(حالة دراسة لشركة جوال) لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي جرى ميدانيا في شركة جوال من خلال تصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات تم توزيعها على عينة قوامها(100) عميل واختيرت بالطريقة القصدية. ومن خلال النتائج الناتجة من تحليل الاستبانة اظهر التحليل العديد من الجوانب الايجابية في تعامل الشركة مع عملائها وأبناء المجتمع الفلسطيني ودورها الفعال في دعم الأنشطة الثقافية وغيرها وتبين أيضا العديد من المواقف السلبية مثلا مسؤولية الشركة تجاه البيئة حيث كانت النظرة إلى هاذ الجانب بصورة سلبية لمسؤولية الشركة حيث يتم تقديم العديد من التوصيات التي تساعد على تخطي بعض الأمور التي قد تكون هناك قصور فيها. و أهم ما توصلت إليه الدراسة نذكر منها أن تعمل الشركة على زيادة الاهتمام بالبيئة من خلال استخدام وسائل الاتصال التي تجنب البيئة المخاطر المحتملة مستقبلا من خلال الوسائل الحديثة والتكنولوجية المتطورة، العمل على تطوير كفاءة العاملين باستمرار لزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية.....الخ.

3- خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية(دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية)، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، الإصدار (31)، بغداد، العراق، (2012)، جاءت هذه الدراسة لتبحث في أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (590) مبحوثا. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وان تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط ثم وجود أثر لإبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وان أبعاد التوجه الاستراتيجي تقدر ما مقداره (63.8%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الاستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لقطاع المصارف وأهدافه، لما لها من أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

4- عامر فدعوس، فاضل حمد سلمان، علي حسون، اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة تطبيقية في مستشفى ابن البيطار)، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، الإصدار(32)، بغداد، العراق،(2012)، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المنظمة المتعلمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي جرى ميدانيا في مستشفى ابن البيطار للأمراض القلبية ببغداد من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة البحث البالغة(80) من العاملين في المستشفى حيث توصل الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر منها: وجود مستوى فوق الوسط لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة، وجود درجة

عالية من التأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة منفردة ومجموعة في أبعاد الميزة التنافسية..... الخ من الاستنتاجات أما المقترحات التي تضمنها البحث تمثلت في تشجيع التفاعل المعرفي الايجابي بين العاملين وتما يسمح بتفعيل حلقة دوران المعرفة وعملياتها أما المقترح الثاني تضمن متابعة التطورات التقنية الحديثة في نشاط المستشفى وتوجيهها والاستفادة منها في تحسين جودة الخدمة الصحية.

5- سامر المصطفى، ماهر حبيب زيد، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية للشركات (دراسة تطبيقية على المصارف وشركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (3)، (2014)، يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى استخدام المصارف وشركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لآليات واضحة في إدارة المعرفة التسويقية لتساهم في بناء ميزة تنافسية لها، كما يهدف البحث إلى التعرف على مدى استخدام الشركات لأساليب علمية في إدارة المعرفة التسويقية لتساهم في نقل المعرفة داخل الشركات وخارجها، وإلى أي مدى يمكن لإدارة المعرفة التسويقية أن تساهم في بناء إستراتيجية مستقبلية للشركة. يتمثل مجتمع البحث بكافة موظفي الإدارة الوسطى والعلوية في كل من المصارف وشركات التأمين الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية والتي أدرجت أسهمها للاكتتاب العام داخل سوق الأوراق المالية بدمشق، واقتصرت عينة البحث على عينة متاحة من المجتمع لعدم استجابة المجتمع بشكل كامل، وبذلك كانت العينة 78 مستقسي وزعت عليهم الاستبيانات استرد منها 78 وكان منها 83 فقط قابل للتحليل، ومن ثم فإن نسبة الاستبيانات الموزعة هي 63.78% ومن أهم النتائج نذكر منها: تتبع معظم الشركات آليات واضحة في إدارة المعرفة التسويقية لها، تنتهج معظم الشركات أساليب علمية في إدارة المعرفة التسويقية تساهم في نقل المعرفة من الشركة إلى الأطراف المتعاملة معها، سواء مستهلكين خارجيين أو داخليين أو موردين أو أصحاب مصالح أخرى، وتسعى إلى إرساء معرفة تساهم في بناء إستراتيجية مستقبلية أما التوصيات تتمثل في ضرورة تعميم إستراتيجية إدارة المعرفة التسويقية ضمن القطاع المالي السوري لما لها من أثر في تعزيز التنافسية، يوصي الباحث بتعزيز فكرة الإبداع والابتكار فيما يتعلق بالمعرفة التسويقية خصوصاً في ظل أسواق المنافسة الحالية.

تمهيد:

من المتعارف عليه أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح أي أنها تتأثر وتؤثر بشكل مباشر وان تجاهلها للأحداث والضغوطات يعرضها للخطر في السوق التي تتواجد فيها ومن أهم هذه المتغيرات التي برزت في الآونة الأخيرة، مفاهيم لها علاقة بضرورة مراعاة منظمات الأعمال للجوانب الأخلاقية والاجتماعية إثناء قيامها بنشاطاتها حيث أن اهتمام منظمات الأعمال بالبعد الاجتماعي ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية، تعد هذه الأخيرة من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث أن دورها لا يقتصر فقط على الخدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح بل يتعدى ذلك إلى تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقاءها.

سنحاول في هذا الفصل إلى التطرق إلى كل العناصر الهامة والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: مضمون المسؤولية الاجتماعية للمنظمات**، تم فيه عرض مراحل تطور

المسؤولية الاجتماعية وعوامل ظهورها ثم التطرق إلى مفهومها وأهميتها

- **المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات**، تم التطرق أبعاد،

أنماط وعناصر المسؤولية الاجتماعية

- **المبحث الثالث:** سوف نتناول فيه اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات

التعامل معها وأخيرا وجهة نظر المسؤولية الاجتماعية

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المبحث الأول: مضمون المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

في أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي يدعو إلى ضرورة التزام المنظمات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه فأصبحت الإدارة مضطرة إلى مزاوله والتسلم للمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

المطلب الأول: مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

فيما يتعلق بتطور اهتمام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية فان هاي و أخرين (HAY et ALL,) يحددون ثلاث مراحل لهذا التطور والذي تعبر عنه اتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية كالآتي:

أولاً: مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة (1800-1920): في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للإعمال هي تعظيم الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة. وان النقود والثروة الأكثر أهمية، وكان شعارهم ما هو جيد لي جيد للبلد.

ثانياً: مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات: وفيها المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين. وان النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضاً، وكان شعارهم ما هو جيد للمنظمات جيد للبلد.

ثالثاً: مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر: في هذه المرحلة تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري، ولكن الأفراد أهم من النقود. وهذا ما يحقق المصلحة الذاتية المستتيرة لمنظمات الأعمال ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، وكان شعارهم ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد¹ والجدول رقم 01 يوضح هذه المراحل والاتجاهات السائدة فيها.

الجدول رقم(01): المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية

	٢٠
	٢١

1 نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2014، ص. 127-128.

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

	- أقصى الأرباح	- الربح الملائم	- الربح ضروري ولكن الأرباح أهم من النقود
	- النقود والثروة أكثر أهمية	- النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا.	الاقتصاد
	- دع المشتري يحترس	- دعنا لا نعش العميل.	دع المنتج يحترس.
	- العمل سلعة تباع وتشتري	- للعمل حقوق محددة يجب الاعتراف بها.	- كرامة العامل يجب أن تحترم.
	- مساءلة الإدارة من قبل المالكين.	- مساءلة الإدارة من قبل المالكين، العملاء، العاملين، الموردين، والمساهمين.	- مساءلة الإدارة من قبل المالكين، المساهمين والمجتمع.

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص. 203.

ولا شك أن هذا الشكل (وأيا المستوى) من المسؤولية الاجتماعية ينسجم مع النظرة القائمة على المسؤولية الاقتصادية في تعظيم الأرباح، ليس فقط لأن الشركات لا بد أن تعمل في ظل قوانين منظمة بل والاهم لأن القانون يحدد مسؤوليات متماثلة على جميع الشركات مما لا يؤثر على الأداء الاقتصادي لأي شركة لصالح الشركات المنافسة الأخرى.¹

المطلب الثاني: عوامل ظهور المسؤولية الاجتماعية.

العوامل التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:¹

1- **العولمة** : وتعد أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات (Multinational Companies) ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

2- **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية**: من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

3- **الكوارث والفضائح الأخلاقية** : حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للقضايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة ، كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا والتي تسببت فيها شركة (Exxon Valdez) النفطية، أو كما حدث في فضيحتي الرشوة في شركتي (IBM & Banco Nacion) في الأرجنتين، وفضيحة رشوة (Lockheed) في عام 1970 في أمريكا، الأمر الذي دعا السلطات الأمريكية إلى سن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة.

4- **التطورات التكنولوجية المتسارعة** : والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي. وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً إذا أصبح لزاماً

1حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات (التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية)، ص.9-10، موجود على الموقع التالي: http://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/32380/1/mpra_paper32380.pdf ، تم الإطلاع عليه في 10/01/2016 على الساعة 22:30.

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق . في الواقع هناك عدة عوامل دفعت في هذا الاتجاه والى هذا التحول نحو المسؤولية الاجتماعية كان نتيجة لعدة عوامل منها:

- ✓ تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم منظمات الأعمال وتعدد علاقتها.
- ✓ إسهام أكبر لمنظمات الأعمال في تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها.
- ✓ ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية.
- ✓ أهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف منظمات الأعمال ووسائل عملها.
- ✓ التطور في وعي الإنسان وإدراكه لذاته وللمجتمع.
- ✓ الاهتمام العالي الذي تبديه الجامعات العالمية الكبرى ومراكز البحوث بتدريس مساقات تخص علاقة الأعمال بالمجتمع.
- ✓ تراكم البحوث العلمية والنظرية منها والتطبيقية في هذا المجال.¹

بالإضافة إلى عوامل أخرى: المخاوف الجديدة وتوقعات المواطنين والمستهلكين، السلطات العمومية والمستثمرين نظرا لما يحدث من إفرازات العولمة والتحويلات الصناعية الكبيرة بالإضافة إلى المعايير الاجتماعية التي يتزايد تأثيرها على قرارات الاستثمار، سواء من طرف الأفراد أو المؤسسات، وكونهم مستهلكين قبل أن يكونوا مستثمرين.²

المطلب الثالث: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها

أولا : مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لقد ظهرت العديد من التعريفات التي حاولت التحديد الدقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وفيما يلي أهمها:

- يعرف البنك الدولي World Bank مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد.³

1 وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم .. العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص.202

مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص.282

3 منير سليمان الحكيم، المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المتعاملين مع المصارف الإسلامية الأردنية، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد(17)، العدد(2)، جامعة العلوم المالية و المصرفية، عمان، الأردن، 2014، ص. 19.

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

- أما الغرفة التجارية العالمية فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية. وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً. فالمسؤولية الاجتماعية تعني تصرف الشركات بشكل يتسم بالمساءلة أمام كل من الموظفين، العملاء، الحكومة، الشركاء، المجتمعات، البيئة، والأجيال القادمة¹.
- كما عرفت المفوضية الأوروبية European Commission: هو عملية توحيد الاعتبارات والاهتمامات البيئية والاجتماعية لمنظمات الأعمال مع أنشطتها وعملياتها وفعاليتها وتفاعلها مع ذوي المصلحة على أساس طوعي.²
- كما يعرفها العالم Frances X. Sutton في بحثه الذي أجراه عام 1956، إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في المؤسسات الكبيرة، ومن خلال موازنة إدارة المؤسسة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المسيرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع.³
- وتعرفها جمعية الإداريين الأمريكيين بأنها استجابة إدارة المنظمات إلى التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع والاستمرار بانجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية.⁴
- وتعرف الإيزو 26000 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالأفعال التي تقوم بها المؤسسة، لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها، على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع

1 مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايي السعودية للاتصالات)، المجلة العربية للإدارة، تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2013، ص. 16-17.

2 العابد لزهرة، التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية حالة شركة NIKE، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 01، 2014، ص. 96.

ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص. 28.

4 محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص. 17.

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي، والامتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات.¹

• بعد ذلك عرضت الباحثة HOLMES المسؤولية الاجتماعية بكونها التزام على منظمات الأعمال تجاه المجتمعات التي تمارس أنشطتها وأعمالها فيها عن طريق المساهمة بمجموعة من الفعاليات الاجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين خدمات الصحة، مكافحة التلوث، إيجاد فرص عمل، المساهمة في حل مشاكل النقل والمواصلات والإسكان والتعليم وغيرها.²

• كما عرّفها بعض الاقتصاديين:³

✓ Gdolsby et Hunt 1992 اعتبر المسؤولية الاجتماعية على أنها عقد اجتماعي بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به.

✓ عرفها أيضا O'brien 2002 & Robinson وتعني القيام بالأشياء الصحيحة.

✓ كما عرفها Marrayet montanari 1986 تعد المسؤولية الاجتماعية كمنتج Product يقدم إلى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي.

• وهناك تعريف آخر للباحث Robbins، وميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية social responsibility والاستجابة الاجتماعية social responsiveness وفق مجموعة من الأبعاد مشيراً إلى أن المسؤولية الاجتماعية تركز على اعتبارات أخلاقية حيث تركز على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى. أما الاستجابة الاجتماعية فيه عبارة عن الرد العلمي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المدى المتوسط وال المدى القريب.⁴

1 صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص. 17.

2 ظاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص. 83.

3 فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص. 40.

4 وصفي نزال، أحمد أبو عذبه، أسامة عمر، محمد ابو حجله، براء عرفات، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال من وجهة نظر العملاء (حالة دراسية لشركة جوال)، مشروع تخرج، جامعة النجاح الفلسطينية، نابلس، فلسطين، 2011، ص. 20.

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

- تعرف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية على أنها السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسئول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم.¹
 - وعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بأنها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.²
 - وتعرف الإيزو 26000 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالأفعال التي تقوم بها المؤسسة، لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها، على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي، والامتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات.³
 - أما Drucker عرفها بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.⁴
- من جملة التعاريف السابقة حتى الآن لم يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد ويكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال هذه المسؤولية ذات طابع أدبي ومعنوي، تستمد انتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية، وفي إحدى الدراسات التي أعدتها مؤخرا شركة " تمكين " للدراسات والبحوث حول المسؤولية الاجتماعية، شملت أكبر (100) شركة سعودية اتضح أن هناك التباسا في هذا المفهوم، وهناك ثلاثة اتجاهات لتفسيرها من قبل هذه الشركات:⁵

- الاتجاه الأول يضعها في إطار القيم باعتبارها جزءا من القيم الأخلاقية والدينية.
- الاتجاه الثاني، يضعها في إطار التبرعات والهبات ذات العلاقة بجمعيات معينة.

- 1 العمري جميلة، أثر المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية في المؤسسة، ملتقى المسؤولية الاجتماعية، الجزء الأول، جامعة ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2012، ص.1.
- 2 بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص.2.
- 3 صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الالف الى الياء)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص.17.
- 4 طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.49.
- 5 بابا عبد القادر، وهبية مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة (دراسة حالة شركة سونتراك)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، ص.8-9، موجودة على الموقع: <http://iefpedia.com/arab/?p=19505>، يوم 20/01/2016، على الساعة: 20:15.

❑ الاتجاه الثالث يعتبر أنها إستراتيجية لدى الشركة تمكنها من حل المشاكل الاجتماعية

مما يلاحظ من مختلف التعريفات للمسؤولية الاجتماعية فالمسيرون يفكرون فيها بشكل مختلف فمنهم من يعتبرها التزام ومنهم من يرى أنها عمل طوعي من المنظمات تجاه المجتمع ويعتبرها آخرون سلوك استجابي إلا أن جل هذه التعريفات تصبوا في هدف واحد وهو خدمة البيئة والمجتمع وبشكل عام فإن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة ولها تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة في إطار أربعة مستويات: المسؤولية الإقتصادية، القانونية، أخلاقية وخيرية.

ثانياً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

أن المسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة سواء على المستوى الداخلي الذي يهتم المؤسسة أو على المستوى الخارجي الذي يهتم المجتمع المحلي والدولة، وكل من هؤلاء يستفيد من تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية ويظهر ذلك فيما يأتي:¹

- ❖ **بالنسبة للمنظمة:** إن تحقيق المنظمة للمسؤولية الاجتماعية يعمل على تحسين صورتها في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لها، خصوصاً لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة؛ إذا ما اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية مبادرات طوعية للمنظمة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، ومن شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحسين مناخ العمل، وبعث روح التعاون والترابط بين المنظمة ومختلف الأطراف ذات المصلحة.
- ❖ **بالنسبة للمجتمع:** يساهم التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية فيما يأتي:
 - زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، مع توليد شعور عال بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب. كذلك تعمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، كما تؤدي إلى تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أم الناحية الثقافية، وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
 - تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات بما يحقق الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
 - زيادة الترابط الاجتماعي، وازدهار المجتمع على مختلف المستويات، كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل وزيادة الشفافية والصدق في التعامل.

❖ بالنسبة للدولة:2

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

- يؤدي تحقيق المسؤولية الاجتماعية إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل استمرارها في أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية بمستوى عال من الجودة.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة، وغيرها من الآليات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعها بعيدا عن تحمل المسؤوليات الاقتصادية الخاصة .

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف الأساسيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في أبعاد وأنماط المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى عناصرها.

المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

تمتد المسؤولية الاجتماعية إلى أكثر من البعد المفهومي والمصطلحي لها، حيث يمكن القول أن تلك الالتزامات التي تتحملها الشركة تجاه المجتمع ليس لها حدود معينة، ولا يمكن رسم خطواتها، إنها واسعة الأبعاد والتوجهات والمنطلقات إنها احترام النظام السياسي لا العمل على تقويضه، إنها العمل على احترام قوانين العمل وحفظ حقوق العاملين والإنسان، إنها تفويض للممارسات الفاسدة السائدة في المجتمع وليس اعتماد الفساد وسيلة للربح وبناء القدرة، إنها احترام للقوانين والأعراف والقيم، إنها إفصاح للأنشطة والآليات وشفافية في التعامل¹، ولذلك اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية وهذا راجع إلى الاختلاف في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ففي دراسة Alexander Dahlsrud أن هناك (05) أبعاد للمسؤولية الاجتماعية من خلال (37) تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات مابين (1980) إلى (2003)².

2 الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة سونطراك)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص. 82-83

1 مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، مرجع سابق، ص. 18.

2 خالد أعراب، الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة اسمنت متيجة بمفتاح)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015، ص. 79

الجدول رقم(2): الأبعاد الخمسة للمسؤولية الاجتماعية حسب الكسندر

أمثلة	التعريف يركز على	الأبعاد
- بيئة نظيفة - الإشراف البيئي - دمج الاهتمامات البيئية في العمليات التجارية	البيئة الطبيعية	البعد البيئي
- المساهمة في بناء مجتمع أفضل - دمج الاهتمامات الاجتماعية في العمليات التجارية - بحث النطاق الكامل لتأثير المؤسسة على المجتمع	العلاقة بين المؤسسة والمجتمع	البعد الاجتماعي
- المساهمة في التنمية الاقتصادية - المحافظة على ربحية العمليات التجارية	مظهر اجتماعي اقتصادي أو مالي يعرف المسؤولية كعمليات تجارية و مالية	البعد الاقتصادي
- التعامل مع أصحاب المصلحة - كيف تتعامل المؤسسة مع العاملين، الموردين، الزبائن، والمجتمع	الأطراف المعنية أو مجموعات أصحاب المصلحة	بعد أصحاب المصلحة
- تركز على الأخلاقيات - تجاوز الالتزامات القانونية	إجراءات أفعال غير ملزمة قانونيا	البعد الاختياري

المصدر: خالد أعراب، الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة

الصناعية(دراسة حالة مؤسسة اسمنت متيجة بمفتاح)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015، ص.79.

من الجدول السابق نرى أن الكسندر يقسم المسؤولية الاجتماعية إلى خمسة أبعاد، إلا أن هناك تقسيمات أخرى مثل التقسيم الذي يركز إلى طبيعة المسؤوليات مثال على ذلك الباحث Carroll Archie إلى تبيان أن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: الاقتصادي و الأخلاقي و القانوني والخيرية

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

وفي إطار ذلك طور مصفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة، فالمسؤولية عند كارول Carroll هي حاصل مجموع الأبعاد الأربعة كما يظهر في المعادلة الآتية:¹

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية.

وقد وضع كارول Carroll هذه العناصر بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب، ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) يوضح هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll

المسؤولية الخيرية
التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة

المسؤولية الأخلاقية
مراعاة المنظمة للجانب الأخلاقي في قراراتها مما يؤدي إلى أن تعمل بشكل صحيح وحق و عادل

المسؤولية القانونية
إطاعة القانون و الذي يعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وهو ما يمثل قواعد العمل الأساسية

المسؤولية الاقتصادية

المصدر: ظاهر محسن من تحقيقه النظامي، عناصر الأخلاقية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص. 83.

1 عزوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سابع، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمييار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، ص. 9. موجودة على الموقع التالي: iefpedia.com، يوم 2016-01-25، على الساعة: 23:00.

1- المسؤولية الاقتصادية:

حيث تعتبر المؤسسة عبارة عن وحدات اقتصادية عند البعض، وتهدف الى تحقيق ربح وهذا سينعكس ايجابيا على محيطها الخارجي، كما يعتبر هذا البعد من المسؤوليات الأساسية التي يجب ان تضطلع بها المؤسسات، كما تدفع المنافسة في كثير من الأحيان إلى خلق اقتصاديات كبيرة تقوم من خلالها المؤسسات الكبيرة بإزاحة المؤسسات الصغيرة الحجم من المنافسة، هذا مما يخلق ويزيد من حدة البطالة وتقشي بعض المشكلات الاجتماعية كانت المؤسسات طرفا فيها، فشعور المؤسسات بمسؤولياتها الاقتصادية مهم بشكل حالي بالنسبة للموظفين، ونشر قضايا من توفير بيئة عمل ملائمة تنوع مكان العمل، توفير العدالة الوظيفية، إتاحة بعض فرص تقدم للعاملين وغيرها من القضايا¹.

2- المسؤولية القانونية:

من خلال إطاعة القوانين حيث أنها المرآة التي تعكس ما هو صحيح، وحق في المجتمع، وبمثل قواعد العمل الأساسية².

3- المسؤولية الأخلاقية:

إن أقل ما يتوقعه المجتمع من سلوك مسؤول من منظمات الأعمال هو الوفاء بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية. ولكن الأمر يتطلب من الأعمال الالتزام بالسلوك الأخلاقي المستوعب للجوانب القيمة والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه. إن المسؤولية الأخلاقية تمثل السلوك الموجه للقرارات في المنظمة بحيث لا يتم خرق للقيم والأعراف والتقاليد الاجتماعية المقبولة، وان يلتزم المديرين بما هو صحيح مبتعدين عن ما هو خطأ وغير مقبول. وإذا ما التزمت الإدارة بذلك تتوقع سيادة مفاهيم العدالة والنزاهة والاستقامة والإخلاص وهذا يؤدي إلى شيوع الفضيلة في العمل والمجتمع. إن ما يقود السلوك ويجسد مسؤولية أخلاقية لدى مدراء الأعمال المتوسطة والصغيرة هو واحد أو توليفة مناسبة من منظورات مثالية، نفعية، نسبية أو افتراضية مرتبطة بالخصائص الشخصية للمديرين. فالمدراء يحاولون حل المشكل الأخلاقي من خلال واحد من هذه المنظورات، رغم أنه لا يوجد منظور واحد هو المهيمن في التعامل مع الإشكالات الأخلاقية. إن المعايير الأخلاقية والقيمية في العادة تسبق عملية وضعها في القوانين، لذلك فإن ما تم وضعه في قوانين هو جانب من تلك المعايير لتبقى المسؤوليات الأخلاقية ضرورية لنجاح الأعمال المتوسطة والصغيرة³.

1 نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص. 86.

2 طاهر منصور محسن الغالبي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص. 83.

3 طاهر منصور محسن الغالبي، مرجع سابق، ص. 90.

4. المسؤولية الخيرة:

وهذه مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل أنساني وتطوعي من قبيل برامج تدريب لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر لعموم المجتمع أو لفئات خاصة به ككبار السن أو الشباب وغيرها. ولا تتوخى إدارة منظمات الأعمال من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها. ويمكن تمثيل هذه المسؤوليات الأربعة بالشكل التالي:

الشكل رقم (2) مسؤوليات منظمة الأعمال

الاقتصادية (حقوق أرباح)	القانونية (أطع القانون)	الأخلاقية (اعمل ما هو صحيح)	الخيرة (ساهم برفاهية المجتمع)
----------------------------	----------------------------	--------------------------------	----------------------------------

المسؤولية الاجتماعية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص. 525.

إن الباحث Carroll وضع هذه المسؤوليات الأربعة في نظام أولويات بالنسبة لمنظمات الأعمال، فمنظمة الأعمال ملزمة بتحقيق الأرباح والعوائد الاقتصادية، كذلك لكي تستمر في العمل يجب أن تحترم القوانين وتبعد نفسها عن المسآلات القانونية وإلا ستكون مذنبه من خلال خرق هذه القوانين. وينطلق Carroll بعد ذلك بخلاف المعارضين لتبني منظمات الأعمال المسؤولية الاجتماعية، ليرى ضرورة تتحمل منظمة الأعمال مسؤوليات أخلاقية وخيرة تمثل دورها الاجتماعي وتعزز صورتها أمام المجتمع، كذلك فان المسؤوليات الخيرة اليوم قد تصبح مسؤوليات أخلاقية غدا لتشكل مسؤوليات قانونية بعد ذلك. وهنا فإن المنظمة التي تتبنى دورا اجتماعيا تعتبر رائدة ومبادرة في إطار وجودها في المجتمع وبالتالي تكون أكثر نجاحا وفعالية وكفاءة.¹

المطلب الثاني: أنماط المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

1 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص. 525.

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

لقد أسهمت متغيرات عديدة في زيادة تأثير مؤسسات الأعمال في البيئة التي تعمل فيها، وأوضح مثال على هذه المتغيرات هو ضخامة حجم المؤسسات وزيادة عدد العاملين فيها، وتعدت تكنولوجيا الإنتاج وبالتالي زيادة نفوذها وتأثيرها في القرارات الحكومية بأشكال مختلفة، إن هذا الأمر وغيره كان قاعدة لانطلاق انتقادات كثيرة لمؤسسات الأعمال وأرباحها الضخمة التي لم يحصل منها المجتمع على ما يسهم في تطويره وتحسين نوعية الحياة فيه، لقد بادرت المؤسسات كرد فعل على هذه الانتقادات بتحسين وضع العاملين والاهتمام بما يمكن أن نطلق عليه الآن الأداء الاجتماعي الداخلي، ومن الصور الأخرى لهذا الأداء الداخلي هي تحسين نوعية حياة العاملين وتطوير ظروف بيئة العمل وتوفير العدالة الوظيفية وإتاحة فرص التقدم العاملين وغيرها من الأمور لكن بالرغم من هذه الاستجابة فإن المؤسسة كانت تستخدم هذه المبادرات الاجتماعية الداخلية لتحسين أرباحها وموقعها التنافسي أي التركيز على الجانب الاقتصادي وفي بداية الستينات من القرن الماضي وبعد تزايد الانتقادات فقد بادرت المؤسسات بتبني ما يكن أن نسميه أداء اجتماعيا خارجيا، حيث بدأت بالإسهام في الأنشطة الاجتماعية ودعم البنى التحتية وغيرها من الأمور.¹

و يمكن أن نلاحظ أن وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نمطين متناقضتين في إدراك إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه:²

✓ النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية:

إن جوهر هذا النمط هو أن منظمات الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح، وأن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل Milton Friedman ، حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليس مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين، وإذا ما قرروا إنفاق الأموال الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تتخفض الإرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين، ولم تم رفع الأسعار للتعويض على ما بنفق على الجانب الاجتماعي فان المستهلكين سيخسرون أيضا وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فان المبيعات ستتخفض وبالتالي تتدهور المنظمة.

✓ النمط الثاني: الاجتماعي:

1 بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.164-165.

2 طاهر حسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم المعلومات (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية)، مجلة وقائع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص. 216-217.

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

إن هذا النمط يقع على النقيض تماما من النمط الأول ويحاول أن يعرض المنظمات كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع ومتطلباتها نصب أعينها في جميع قراراته. ومن أهم مناصري هذا النمط جماعة السلام الأخضر والأحزاب الاجتماعية.

✓ النمط الثالث: الاقتصادي - الاجتماعي

وهو النمط الأكثر توازنا حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المنشآت لا تمثل مصالح جهة واحدة المالكين - فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة، ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تلك القائلة بأن اتساع عمليات الخصخصة أدى إلى تطلع المجتمعات إلى منظمات الأعمال لكي تتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تضطلع به الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة.

وإذا كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لنضج المنظمات وإدارتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية. حيث تم عرض الموضوع يكون النموذج الأول يمثل منشآت القطاع الخاص التي لا هم له سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يثير إشكالية بينه. لذلك النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت منشاتها على أنها خلايا اجتماعية تهدف تقديم مزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أدائها الاقتصادي وتحملها خسائر بررت بكونها تمثل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفا في الأداء أو أنها تخفي فسادا إداريا مستشريا.

وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقاربا في وجهات النظر ظهر من خلال النموذج الثالث (الموازن) باعتباره ممثلا لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

وبشكل عام فإن المسؤولية الاجتماعية على أنها مزيج من مجموعة عناصر رئيسية كما هو مبين في

الجدول التالي:

الجدول رقم (3): عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

العنصر	المسؤولية (أمثلة)
المالكون	<ul style="list-style-type: none">• تحقيق أكبر الأرباح• تعظيم قيمة الأسهم• زيادة قيمة المنظمة• رسم صورة محترمة للمنظمة في بيئتها

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

	<ul style="list-style-type: none"> • حماية أصول المنظمة.
العاملون	<ul style="list-style-type: none"> • رواتب و أجور مجزية • ظروف عمل مناسبة • تدريب وتطوير مستمر • ظروف عمل صحية مناسبة • عدالة وظيفية • مشاركة بالقرارات
الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم منتجات ذات جودة عالية • التزام أخلاقي بعدم حرق قواعد العمل أو السوق • سهولة وتسير الحصول على السلعة • منتجات آمنة للاستعمال • إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها.
المنافسون	<ul style="list-style-type: none"> • عدم سحب العاملين من منظمة لأخرى بوسائل غير نزيهة • منافسة عادلة و نزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين.
الموردون	<ul style="list-style-type: none"> • استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة • تطوير استخدام المواد المجهزة • تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل • تدريب المجهزين عن مختلف أساليب تطوير العمل.
المجتمع المحلي	<ul style="list-style-type: none"> • المساهمة في دعم البنى التحتية، • احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك • محاربة الفساد الإداري والرشوة • دعم مؤسسات المجتمع المدني • دعم الأنشطة الاجتماعية ودعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم .
البيئة	<ul style="list-style-type: none"> • ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة • تقليل المخاطر البيئية • وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة • إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة • مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية • معالجة المخلفات

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

• حماية التنوع البيئي	
<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام بالقوانين والتشريعات الصادرة من الحكومة • تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق • تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي • احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف • تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصا ما يتعلق بالأمراض المتوطنة. 	الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> • التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام • الصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة • التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنفايات 	جماعات الضغط الأخرى
<ul style="list-style-type: none"> • عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات • المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول الى المنصب العليا • تجهيزات للمعوقين ودعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع • احترام حقوق وخصوصية المرأة • فرص الترقية العادلة • تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح 	الأقليات ذوي الاحتياجات الخاصة

المصدر: زايري بلقاسم، وهيبة مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، ملتقى دولي حول المسؤولية الاجتماعية، الجزء الأول، ورقة، الجزائر، 2012، ص.229-230.

المبحث الثالث: اتجاهات نشر واستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية ووجهات نظر مختلفة حول تبنيها

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى اتجاهات المختلفة نشر المسؤولية الاجتماعية في المنظمات بالإضافة إلى استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية ثم وجهات نظر مختلفة حول تبنيها.

المطلب الأول: اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية.

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

❖ **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويبرز هذا المجال في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية حديث نسبياً، ويتضمن المساهمات الخيرية والهبات والاستثمارات طويلة الأمد في الصحة والتعليم وغيرها من المبادرات الخيرية.¹

❖ **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل والتعاون مع موظفيها من تحسين الظروف والأوضاع وإيجاد فرص للتنمية المهنية قوية ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات وتستطيع المنظمة ان تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها، ومن ناحية تأثيرها غير المباشر عبر سلسلة القيمة وموثيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج لبناء القدرات وتستطيع المنظمات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والتخفيف من الضرر البيئي عبر الموثيق والاتفاقات.²

❖ **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في القضايا التنموية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها من المبادرات.³

المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.

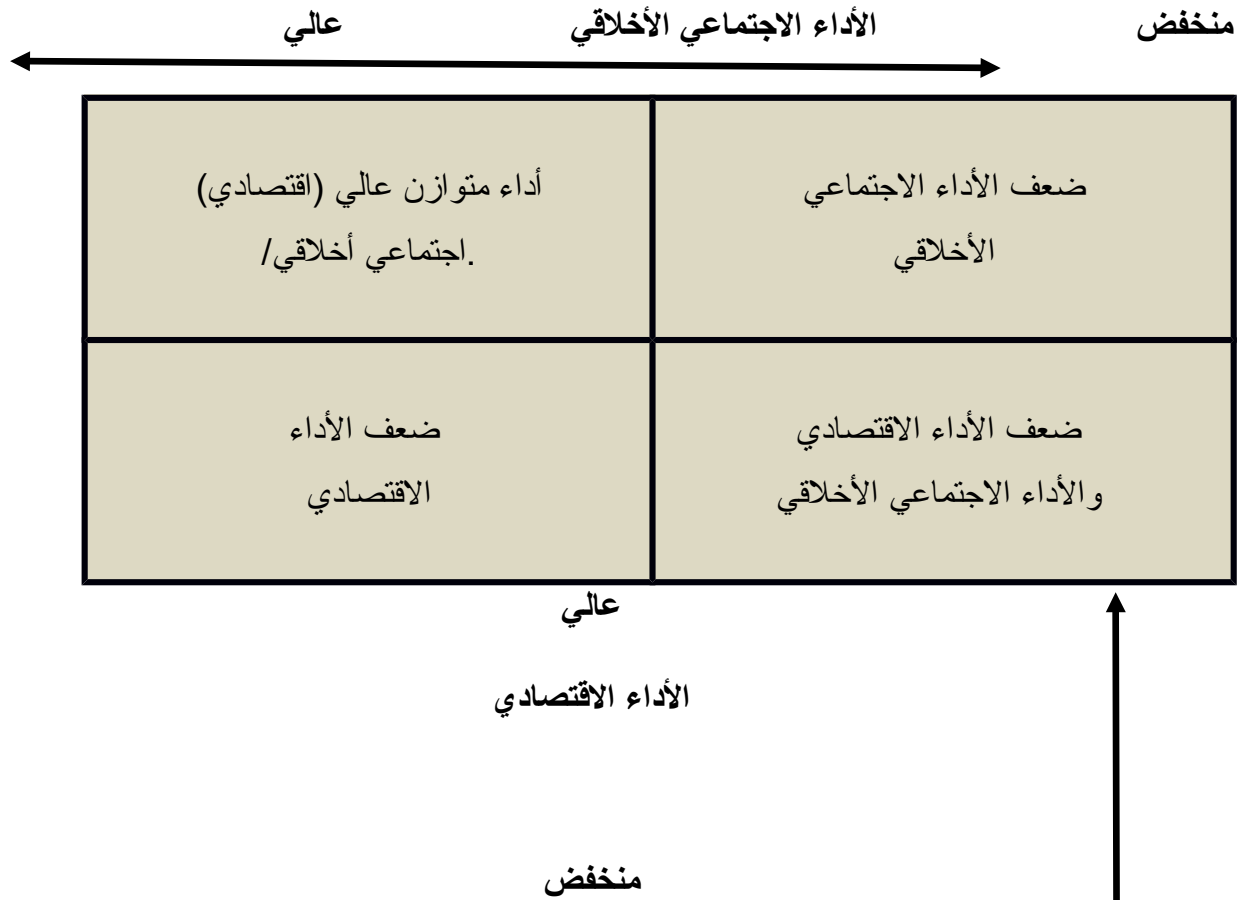
إن منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وهي تقدم سلع وخدمات مفيدة للمجتمع بمختلف فئاته، فإنها تتوقع قبول المتعاملين معها لهذه المنتجات لكي تستمر في النشاط وتحقق أرباح مرضية، إن رضا الزبائن أمر حيوي لاستمرار التعامل معهم وتطوير هذا التفاعل والتعامل لصالح كافة الأطراف. لقد بدأ التعامل مع الدور الاجتماعي متأخراً قياساً للاهتمام بالأداء الاقتصادي للأعمال، واليوم تحاول منظمات الأعمال إن تكون فاعلة وكفاء في الأداء الاقتصادي وكذلك الأداء الاجتماعي والأخلاقي و بصورة متوازنة دون التركيز على جانب وإهمال الجانب الأخر.

1 حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، العدد(90)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فيفري 2010، ص.7.

حسين الأسرج، مرجع سابق، ص. 7 2

3 بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص.6.

الشكل رقم(3): توازن الأداء في منظمات الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنسر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص. 95.

في واقع الممارسات الفعلية، نجد منظمات الأعمال لا تعتمد إستراتيجية واحدة في تعاملها مع دورها الاجتماعي المرتقب، بل إن هذا الأداء الاجتماعي قد يكون متميزا لدى بعض الأعمال في حين يكون ممارسات قليلة لدى أعمال أخرى أو يكون معدوما في بعض المنظمات. وهكذا يمكن الإشارة إلى الاستراتيجيات الخاصة بتعامل منظمات الأعمال مع الدور الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية بالاتي:

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

- * **إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني:** وتعرض هذه الإستراتيجية اهتماماً بالأولويات الاقتصادية لمنظمات العوائد الأخرى. الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح.¹
- * **إستراتيجية الدفاعية:** تهتم منظمة الأعمال وفقاً لهذه الإستراتيجية بالقيام بأقل ما مطلوب منها قانونياً، أي الحد الأدنى القانوني المفروض كدور اجتماعي وبيئي، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية. فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ إدارة المنظمة إلى المناورات القانونية كنتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المنظمة، وبالتالي حمايتها من الوقوع في مسائلة قانونية.²
- * **إستراتيجية التكيف:** في مثل هذه الاستراتيجيات فان منظمات الأعمال تتقدم بخطوات لتبني المسؤولية الاجتماعية اكبر من الأنماط السابقة، فهنا تساهم منظمة الأعمال بالأنشطة الاجتماعية، من خلال الإنفاق على الجوانب المختلفة والمرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز اشتراطات الناحية القانونية، والملاحظ على المنظمات التي تبني هذا النوع من الاستراتيجيات تكون في العادة تقي بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وبالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعياً ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه، هذا النمط من الاستراتيجيات إذا ما نظرنا إليه في إطار هرم المسؤولية الاجتماعية فانه يطاول المستوى الثالث وهو المسؤولية الأخلاقية الذي يراعي جوانب القيمة والسلوك الأخلاقي في قرارات المنظمة.³
- * **إستراتيجية المبادرة التطوعية:** وهذه تمثل تبني طوعي للمسؤولية الاجتماعية من قبل إدارة منظمة الأعمال، إن اخذ زمام المبادرة في الفعاليات والأنشطة الاجتماعية من خلال الاستجابة المسؤولة والفعالة يمثل هذا النمط من تحمل المسؤولية الاجتماعية. إن إدارة منظمة الأعمال ووفق تقديراتها في المواقف المختلفة تبادر إلى المساهمة في الارتقاء بنوعية الحياة في المجتمع. إن ما يؤخذ في الاعتبار هنا هو الأداء الشامل ورؤية الدور الاجتماعي باعتباره ضرورة للنجاح في البيئة المعاصرة للأعمال.

1 مقدم وهيبة، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص. 8.

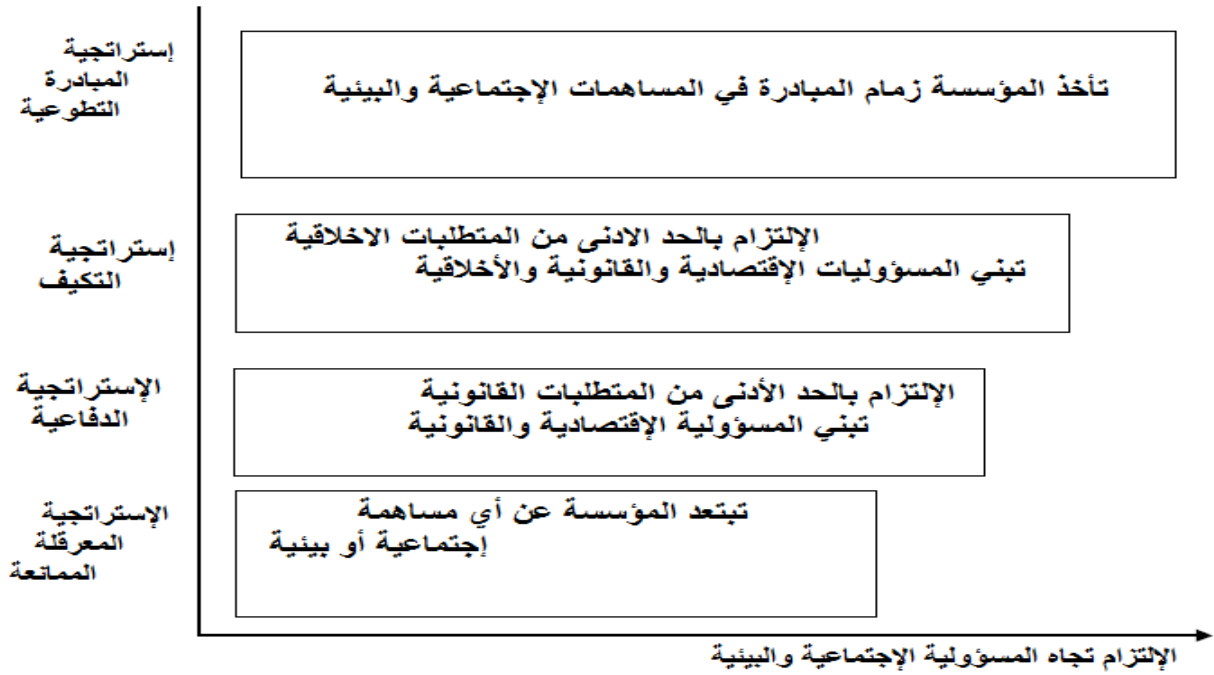
2 طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 09-10 سبتمبر 2013، اسطنبول، تركيا، ص. 14.

3 طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص. 97.

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

وعند العودة لهرم المسؤولية الاجتماعية فان هذا النوع من تبني الدور الاجتماعي يطاول جميع مستويات المسؤولية الاجتماعية وبالأخص المسؤولية الخيرة.⁴

الشكل رقم (4): استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص.94.

المطلب الثالث: وجهات نظر مختلفة حول تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

إن الجدل لا يزال على أشده بين كلا من مؤيدي ومعارضى المسؤولية الاجتماعية، ولكل طرف منهم وجهة نظر المقنعة أو مع المسؤولية الاجتماعية. فالمعارضون يعتقدون أن الدور الاجتماعي لرجال الأعمال قد يشنت تركيزهم على الجوانب الاقتصادية فهم يؤكدون وجهة نظرهم التي تقوم على النظرية الاقتصادية والتي

4 طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص. 97.

بمقتضاها يكون كل مدير في المنظمة مسؤول أمام صاحب العمل عن تحقيق كل ما هو نافع للمنظمة، وهو ما كان يشهد على أساسه الاعتقاد السائد في الخمسينيات من القرن العشرين (Milton Friedman) يكي

المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية

- تحسين صورة المنظمة بالمجتمع - وتقليل التدخل الحكومي
- يمكن للأرباح أن تتحسن على المدى البعيد وذلك لرضا المجتمع . ومد جسور الثقة
- منظمات الأعمال تخلق مشاكل - يجب أن تحلها
- تكون الصورة الاجتماعية - للمنظمة أفضل وهذا يعزز قدرتها التنافسية .
- لدى منظمات الأعمال موارد - مهمة يجب ان تستخدمها للارتقاء بمستوى الحياة
- بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى - للمجتمع .
- تبني دور اجتماعي يقلل النقد - الموجه للأعمال بكونها تتركز على الأرباح فقط .
- منظمات الأعمال هي مواطنون - . اعتباريون في المجتمع

المعارضون للمسؤولية الاجتماعية

- خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود الأعمال الخاصة .
- قد تؤدي إلى ضعف الأداء - الاقتصادي ثم تراجع المبادرات الاجتماعية .
- تحميل أعمال تكاليف إضافية - تكون عالية و قد تمرر الأعمال هذه التكاليف إلى الزبائن
- صعوبة المساءلة القانونية و - المحاسبية عن الأنشطة الاجتماعية بسبب عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي
- سلطة وقوة ونفوذ اجتماعي - لمنظمات الأعمال تضاف إلى نفوذها الاقتصادي
- عدم وجود خبرة لدى منظمات - أعمال لإدارة برامج اجتماعية
- عدم وجود جهات رسمية معروفة - من قبل الجمهور يمكن ان تتابع مدى الانجاز الاجتماعي المتحقق
- يمكن ان تخلق تضارب مصالح - كبير وصراع



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 ، ص.85.

خاتمة الفصل:

إن المسؤولية الاجتماعية لها أهمية كبيرة على جميع الأصعدة والمجالات، حيث تحظى باهتمام من قبل منظمات الأعمال يصعب على إدارة أي منظمة أن تتجاهلها لكونها تعمل على التحسين من مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، ورغم ذلك ليس هناك اتفاق محدد على مفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال دراستنا للفصل الأول المتعلق بالإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية فإن نجاح قيام المنظمات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير هي:

- احترام الشركة للبيئة الداخلية (العاملين)، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).
- دعم المجتمع ومساندته.
- حماية البيئة، سواءً من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه الشركة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.
- للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة بالنسبة للدولة والمجتمع والمنظمة.
- بين الباحث Carroll Archie أن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: الاقتصادي و الأخلاقي و القانوني والخيرية.
- بالإضافة إلى الاستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية وهي:

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

- إستراتيجية الممانعة أو عدم الإنفاق: هي تجنب الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية والتركيز على الأولويات الاقتصادية (مسؤولية اقتصادية بحتة: حقق أرباح فقط).
- الإستراتيجية الدفاعية: القيام بالحد الأدنى المفروض من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة من الانتقادات (مسؤولية قانونية: أطع القانون)
- إستراتيجية التكيف: تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون للمنظمة دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع (مسؤولية أخلاقية: اعمل ما هو صحيح).
- إستراتيجية المبادرة التطوعية: تبني دور اجتماعي واسع جداً بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة (مسؤولية خبرة: ساهم برفاهية المجتمع).

تمهيد:

لقد أصبح موضوع الميزة التنافسية من المواضيع الهامة التي تشغل المؤسسات كثيرا إذ يقضي المسكرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير كونه يلعب دورا كبيرا في مصير منظماتهم مما يحتم على كل منظمة على حدى، خلق موقع استراتيجي تنافسي، من اجل ضمان بقاءها واستمراريتها، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة باقي المنافسين.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- ✓ المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية.
- ✓ المبحث الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية.

إن التنافسية تعتبر ذات أهمية كبيرة ضمن الأدبيات الإستراتيجية خاصة فيما يعرف بالميزة التنافسية حيث أن تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى جعل التنافسية أمرا حتميا أمام مراكز الإنتاج والخدمات، إذ تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي التي تواجهها المؤسسات المعاصرة.

1-1: تعريف التنافسية وأنواعها.

1-1: تعريف التنافسية:

اختلف الكتاب في تعريفها ونحاول استعراض تعاريف مختلفة:

تعريف التنافسية للمؤسسة حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق العالمية. كما يقصد بها «قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط»².

وتعرف أيضا «القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، النمو، الاستقرار، التوسع، الابتكار والتجديد»³.

وتعرفها أيضا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية بأنها «الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل»⁴.

1-2: أنواع التنافسية: يميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية وهي:⁵

- * **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالمؤسسة ذات التكاليف الأرخص تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.
- * **التنافسية النوعية:** بالإضافة إلى النوعية والملائمة تشمل عنصر الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك والسمعة الحسنة في السوق، تتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع المنافسة.
- * **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.⁶

1 أريج سعيد خليل، أثير هاني حرز، أصيل صباح عبد اللطيف، أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، بغداد، المجلد (20)، العدد (01)، 2012، ص.10.

2 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.13.

3 فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص.11.

4 عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص.96.

5 عبود زرقين، تواتية الطاهر، فاتن سعيد حميد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين اتفاق الشراكة الأوروبية والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الوسط، العراق، العدد (20)، 2015، ص.14.

6 عبود زرقين، تواتية الطاهر، العناقد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (41)، 2014، ص.17.

أما تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) فقد صنف التنافسية إلى التنافسية الظرفية حيث تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتيجيتها. وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق..... الخ أما التنافسية المستدامة، وترتكز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبتكارية، وقوى السوق.¹

2- القوى التنافسية الخمس لبورتر 'PORTER'

إن تحليل القوى التنافسية تهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع. حيث أشملها MICHAEL PORTER في خمسة قوى كما هو موضح في الشكل الآتي:
الشكل رقم (8) : قوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007، ص. 41.

❖ **تهديدات الداخلين الجدد:** إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات، إن هذا التأثير قد يتمثل في انخفاض هوامش الربح، مما يشجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف، وتقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع.² ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق لدخول الصناعة تتمثل في:³

- ✓ إقتصاديات الحجم؛
- ✓ التمايز في المنتجات؛
- ✓ متطلبات رأس المال؛
- ✓ التكلفة المرتفعة لتغيير؛

1 محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، العدد (24)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003، ص. 8.

2 زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص. 104.

3 Michael Porter, la concurrence selon porter village, Paris, France, 1999, p. 36-37

- ✓ إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع؛
- ✓ سياسات الحكومة.

❖ **قوة تفاوض الزبائن:** يعتبر إرضاء الزبون من أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، والزبون عادة ما يرغب في شراء منتجات تتميز بجودة عالية لكن بأقل تكلفة ممكنة، وحسبما يراه بورتر، فإن المشتريين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية:¹

- تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة؛
- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة، وبالتالي يستغلون قوتهم الشرائية كعامل لضغط المساومة على التخفيضات في السعر؛
- عرض الصناعة من المؤسسات الصغيرة متعددة، بينما المشترون قليلو العدد لكن حجمهم كبير.

❖ **قوة تفاوض الموردين:** تمثل العلاقة بين المؤسسة والموردين الذين تتعامل معهم، إحدى المحددات الهامة لنجاحها، حيث يمكن أن تحصل على ميزة لا تتوفر لدى الآخرين من المؤسسات، وبالتالي تمثل فرصة تميزها عنهم، وقد يكون الموردون أحد مصادر التهديد للمؤسسة التي تعوق نموها بل وبقائها في السوق، ذلك لأن المؤسسة تعتمد على الموردين في الحصول على كل مدخلاتها من معدات وقوى متحركة وخدمات وقد يمثل توقف إمداد أي منها أو عدم انتظام توريدها تهديدا لها.²

❖ **تهديد المنتجات البديلة:** تزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما. كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق. وتؤثر استراتيجيات وسياسة الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي المقدر الإحلالية لها. ومن أحد الأمثلة المشهورة في هذا المجال هو قيام حكومة إحدى الدول بإنتاج بديل للطاقة مصنوع من السكر وذلك في أعقاب ارتفاع أسعار البترول في السبعينات. ولتنفيذ هذا البديل قدمت الحكومة كل الاستثمارات اللازمة لتمويل هذا المصانع وتدعيم أسعار السكر المورد من المزارعين، كما أصدرت عدة تشريعات من شأنها تشجيع استخدام هذا البديل كمصدر للطاقة والعمل على توزيعه من خلال محطات ومنافذ التوزيع المختلفة. ومما زاد من جاذبية هذا البديل هو انخفاض أسعار السكر عالميا وارتفاع أسعار البترول في ذلك الوقت، من جانب آخر أدى قيام الحكومة باستخدام قدراتها المالية والتشريعية لتأييد هذا البديل إلى تسهيل عملية الإحلال بين النوعين من مصادر الطاقة.³

1 شارلز و جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص. 150.

2 محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. 117.

نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 3 2006، ص. 165.

❖ **شدة المنافسة في الصناعة:** تمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة توجد أربعة عوامل رئيسية هي نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج والتمركز والتوازن بين المنافسين، فإذا كانت صناعة ما تمتاز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة بنسبة أقل، مدى واسع من إمكانات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكثر هو توفر فرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.¹

3- الاستراتيجيات التنافسية العامة.

قبل التطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية يجب معرفة أولا الإستراتيجية حيث يعرفها THOMAS بأنها خطط وأنشطة للمنظمة التي وضعتها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق ما بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين رسالة المؤسسة وبيئتها.² تستند بعض المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعاد بالنجاح للمؤسسات.³ كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر.



Source : PORTER MICHAEL, **Competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and competitors**, Free press, New York, 1980, P : 39.

إستراتيجية التنافسية هي كيف يمكنك أن تكون مختلفا ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد

1 محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 20، ص. 97.

2 زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص. 35.

3 عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص. 75.

من القيمة، إذ أنه يكمن جوهر الإستراتيجية التنافسية في خلق المزايا التنافسية للمستقبل بشكل أسرع من مجرد محاكاة المنافسين للمزايا التنافسية الموجودة لديك الآن¹. ويمكن أن نعرفها على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين²، أو هي عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة، في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، وتمييز المنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء وتعزيز مركزها التنافسي. ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والزبائن والموردين وتهديدات الدخول والمنتجات البديلة³. وقد اقترح Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين و تشمل:

- إستراتيجية قيادة التكلفة؛
- إستراتيجية التمييز؛
- إستراتيجية التركيز-
- * إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة، حسب ما ذهب إليه « PORTER »⁴، فهي تعتبر الأسهل والأكثر وضوحاً وإدراكاً من قبل الزبون وتسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج منخفض التكلفة عن المنافسين في النشاط الذي تعمل فيه وبالتالي التميز في السعر، حيث يعتبر السعر من أهم المميزات التي تجذب الزبون بشكل عام، وذوي الدخل المنخفض بشكل خاص⁵، يمكن للمؤسسات الحصول على إستراتيجية قيادة التكلفة بطرائق كثيرة منها⁶:

- تنمية ثقافة تنظيمية تركز أساساً على الاهتمام الواعي والمدروس للعاملين بشأن التكلفة، وفي أجواء هذه الثقافة يضع العاملون جميعهم نصب أعينهم مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها إلى مستوى الحد الأدنى؛
- استخدام بعض المواد الأولية منخفضة دون المساس بالجودة؛

1 صلاح الدين عواد الكبيسي، فضيلة سلمان داود، استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية(بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد(21)، العدد(82)، ص. 207.

2 ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص. 08.

3 فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص. 182، 183.

4 مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات « PORTER » التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد (10)، جوان 2013، ص. 47.

5 هدى محمد كريم الخفاجي، إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة لآراء عينة من المدراء في معمل اسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، المجلد(13)، العدد (03)، 2011، ص. 214.

6 حسن خليفة، نموذج خلايا التكلفة كأداة لتعزيز الميزات التنافسية في المنشآت النسيجية السورية(دراسة تطبيقية في شركة المغازل والمناسج)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد الأول، 2014، ص.653.

- استخدام وسائل دعائية مختلفة والاهتمام بالترويج مع تخفيض المبالغ الموجودة لنشاطات الترويج؛
- تعديل موقع المؤسسة بحيث يكون أقرب إلى المستهلك؛
- الاستغناء عن الوسطاء في إيصال المنتج إلى المستهلك مباشرة.

* إستراتيجيه التمييز:

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء¹ وهي إستراتيجية موجهة للسوق الكبيرة تتطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد ومتميز من أجل تحقيق عائد على الاستثمار في صناعة معينة²، إن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المنظمة بتوفير منتجات وخدمات فريدة للمشتريين أو تختلف عما يقدمه المنافسون، في هذه الحالة تستطيع المؤسسة تميز نفسها عن الآخرين في الصناعة.³

ولإتباع إستراتيجية التميز أو الريادة من خلال التفرد بخصائص معينة يجب توفر مجموعة من المتطلبات نذكر منها ما يلي:⁴

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط؛
- يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية، وخصائص سلوكية، وقدرات مالية، ورؤية فنية تنمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية، وتقلل حساسيتهم اتجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها؛
- ليس بالضرورة أن يرتبط التميز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج من غيره ولا بإنخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره (مقارنة أنواع بعض السيارات ببعضها، مقارنة أنواع الساعات ببعضها)، وإنما يرتبط هذا التميز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتمييز منتج عن غيره. وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة، أو أن المؤسسة يمكن أن تحقق لمنتجاتها التميز رغم انخفاض الجودة؛

1 محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي(الواقع وأفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، يومي 15-16 أكتوبر 2002، ص. 6.

2 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص. 163.

3 أميرة هاتف حدادي الجتاي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص. 74.

4 أبو بكر مصطفى محمود، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. 407-408.

-تتطلب إستراتيجية التميز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل؛

-تناسب إستراتيجية التميز أو التفرد عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة، التي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها مما يعمق استعداد العميل لدفع مبالغ مالية مرتفعة نسبياً مقابل الاطمئنان إلى جودة المدخلات أو المكونات التقنية للمنتج (سيارات، ساعات، أجهزة كمبيوتر، أجهزة منزلية كهربائية.... الخ)؛

-توجد بدائل أو مصادر متعددة لتحقيق التميز أو التفرد، لا ترتبط جميعها بالجودة الفنية للمنتج، حيث يمكن أن تكون الطبقة الاجتماعية أو المستوى الثقافي لفئة العملاء مصدراً لتحقيق التميز أو التفرد، ويكون الشكل أو المظهر الخارجي مصدراً للتمييز أو التفرد، وقد تكون الحالة النفسية للعميل وإحساسه بالأمن والأمان والاختلاف عن الآخرين هو مصدر تميز أو تفرد المنتج، وقد يكون إعلام الآخرين المحيطين بالعميل ومعرفتهم بارتفاع سعر المنتج بصورة لا يستطيع أي فرد الحصول عليه من مصادر التميز، وقد يكون شيوع أن هذا المنتج الخاص بالشباب والفئة المثقفة أحد مصادر تميز المنتج، وقد يكون مجرد الإعلان أنه يتم الشراء من مؤسسة معينة لها اسم مشهور هو مصدر التميز؛

-ترتبط إستراتيجية التميز أو التفرد بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع من صيانة وإصلاح واستبدال وتدريب وغيرها؛

-تتطلب إستراتيجية التميز أو التفرد أن يكون لدى المؤسسة قدرة فنية وإدارية ومالية للتعامل مع قطاعات سوقية واسعة متنوعة وإن كان ليس بالضرورة أن تختلف مصادر التميز باختلاف هذه الأسواق؛

-إتباع إستراتيجية التميز أو التفرد واستعداد العميل للحصول على هذا المنتج المتميز لا يعني الاستعداد المطلق لدى العميل لدفع أي سعر يطلب في هذا المنتج، مما يؤكد أن قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح لإستراتيجية التميز.

* إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز إلى إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. وتقوم فكرة هذه الإستراتيجية على أن قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق سيكون بدون شك أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.¹

1 مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي، أبوظبي، الإمارات، 2010، ص 80.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

يتطلب إتباع إستراتيجية التركيز والتخصص لخدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية:²

- وجود أسس و معايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.
- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة جغرافية.
- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها.
- تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة العملاقة.
- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

وفي الجدول الموالي سنقوم بتلخيص الإستراتيجيات التنافسية الثلاث:

جدول رقم (04): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث.

الميزة التنافسية	الاستراتيجيات التنافسية	حجم قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	حجم قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التميز		
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص. 53.

أما مخاطر الاستراتيجيات التنافسية نلخصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): مخاطر الاستراتيجيات التنافسية.

مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة	مخاطر إستراتيجية التميز	مخاطر إستراتيجية التركيز
هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:	هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:	مخاطر إستراتيجية التركيز إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:

2 مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، رمل الاسكندرية، 2008، ص. 685.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.

<p>- يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب؛ - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل؛ - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.</p>	<p>- أسباب التميز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغيير سلوكياتهم؛ - زوال عوامل التمييز؛ - التقليد من جانب المنافسين؛ - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تمييز المنتج بالنسبة للمستهلك؛ - اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة؛ - لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز.</p>	<p>- التقليد من جانب المنافسين؛ - التغيير التكنولوجي؛ - قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة؛ - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية؛ - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.</p>
--	---	--

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002، ص. 262.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الهام الذي يساعد المؤسسة في تحقيق ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها. وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى عموميات حول الميزة التنافسية،

1- مفهوم الميزة التنافسية.

اختلف المختصون في إعطاء تعريف موحد لها غير أن أغلبهم اتفقوا على أن مفهومها يطبق على مستوى المؤسسة، ووفقا لذلك يمكن استعراض التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية:

* **تعريف علي السلمي:**

«الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون»¹.

* **تعريف M.Porter**

« تتشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع»².

* كما عرفها **محسن أحمد الخضيرى** «إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة

معينة تتفوق فيها في مجالات: إنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية»³.

* أما تعريف **نبيل مرسي خليل**:

«تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة

إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس»⁴.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تعريف M. PORTER هو التعريف أكثر

دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية وهو الإبداع، أما تعريف سلمي على

خلق القيمة للعميل، وتعريف محسن أحمد الخضيرى قد حدد أربعة مجالات (أنشطة) وهي

الإنتاج، التسويق، التمويل والكوادر البشرية وهي الكفيلة حسب رأيه للحصول على ميزة

تنافسية بالنسبة للمؤسسة. في حين تعريف نبيل مرسي خليل يركز على أحد مصادر

الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس. وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال

ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.

تكم أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:⁵

• خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة

المؤسسة في أذهانهم؛

1 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص، 104.

2 MICHAEL PORTER, *L'avantage concurrentiel des nations*, inter-édition, France, 1993, p , 48

3 محسن أحمد الخضيرى، *صناعة المزايا التنافسية*، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004، ص، 18.

4 نبيل مرسي خليل، *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص. 39-40.

5 معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص. 3-4.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق؛
- هناك من يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهذه الأخيرة هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة إن المؤسسات تتمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هذه الميزة.¹ كما تبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة على مثيلاتها في سوق المنافسة من خلال تقديم قيمة أكبر للزبون والسعي لإرضائه.²

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية، ما يلي:³

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (MOTOROLA) التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، ومؤسسة (APPLE) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

2- أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

2-1: أنواع الميزة التنافسية.

إن أهم تصنيف للميزة التنافسية هو ما جاء به بورتر والذي اعتمد في تصنيفه للمزايا على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري والتي تتمثل في التمييز و التكلفة المنخفضة حيث هناك دراسات

1 عامر فدعوس، فاضل حمد سلمان، علي حسون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في مستشفى ابن البيطار)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار: 32، بغداد، العراق، 2012، ص.15.

2 حامد كريم الحدراوي، تدريب المزارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد(10)، العدد(33)، 2015، ص. 231.

3 العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص. 108.

أجريت على كل من الشركتين COCA COLA و RCA اتضح ان نجاح COCA COLA اختيارها لإستراتيجية تمييز المنتج أما RCA نجحت من خلال إستراتيجية خفض التكلفة.¹

✓ **أولاً: ميزة التكلفة أقل:** ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية، مع العلم أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.²

➤ **الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:** ونلخصها فيما يلي:³

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل (تبديل المنتج المؤسسة بمنتج آخر) أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشتريين.

➤ **الأخطاء الواجب تفاديها:** يجب على المؤسسة التي تسعى للحفاظ على ميزة التكلفة الأقل تقادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة، وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي:⁴

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل: البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها؛
- إهمال أنشطة التموين؛
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل: الصيانة؛
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
- النقص في استغلال الروابط، وخاصة الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها؛
- تخفيضات متناقضة في السعر؛

1 أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001، ص.129.

2 حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص. 6.

3 نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 116.

4 حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادره ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007، ص. 17.

- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة؛
- تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

✓ **ثانياً: ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وكذا الحصول على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف، بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما تمتلك المؤسسة كفاءات عالية تسعى للحفاظ عليها.¹ كما يعني تمييز المنتج التميز في السلعة أو الخدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.²

ويذكر (PORTER) بأن التميز هو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز، له قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون من حيث الجودة العالية والخصائص الخاصة بالمنتج، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع وغيرها.³

➤ **الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز:** نورها فيما يلي:⁴

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

➤ **الأخطاء الواجب تفاديها:** يتعبن على المسيرين الذين يقودون مؤسساتهم نحو

- تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:⁵
- **التميز المفرط:** يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز. فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء

1 مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 27-28 فيفري 2013، ص.9.

2 رحمون رزيقة، شنشونة محمد، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد (18)، ديسمبر 2015، ص. 47.

3 هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلة (11)، العدد (2)، 2015، ص.486.

4 نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.238.

5 هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزاي التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009، ص. 30-31.

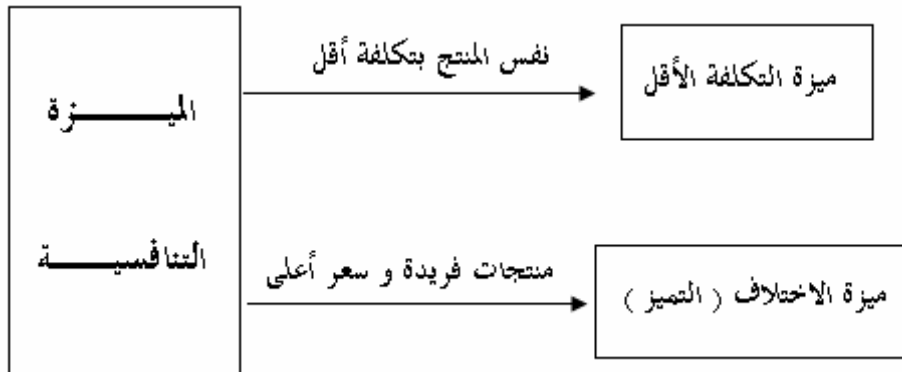
الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.

فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمؤسسات المنافسة التي تملك منتوجا ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.

- **المبالغة في رفع السعر:** يرتبط السعر الإضافي المساحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته. فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.
 - **عدم معرفة تكلفة التميز:** حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج.
- وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.
- **التركيز الشديد على المنتج:** إن معظم المؤسسات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتميز.

والشكل التالي يوضح نوعي الميزة التنافسية.

الشكل رقم (10): أنواع الميزة التنافسية.



لوييزة قويد،

المصدر:

حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر 2007، ص. 4.

من خلال ما سبق أن الحصول على نوع من أنواع الرئيسية للميزة التنافسية- تكلفة أقل أو تمييز في المنتج- فان ذلك بتوقف على توفر مجموعة من الشروط وتفاذي المؤسسة للأخطاء وللميزة التنافسية محددات وهذا ما سنتطرق إليه

2-2: محددات الميزة التنافسية.

أما بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية، فنجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين، وهما:

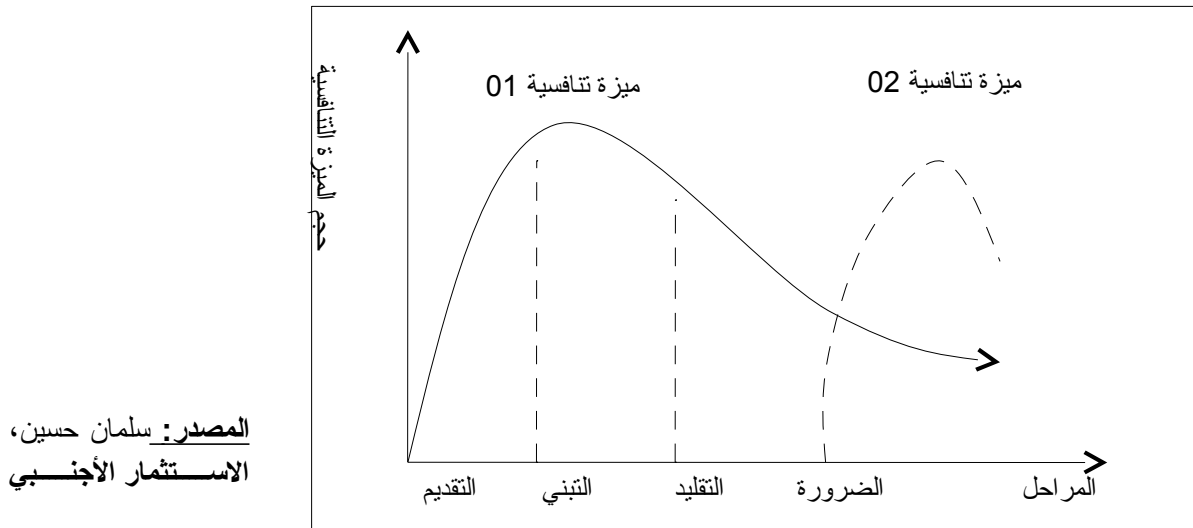
- حجم الميزة التنافسية؛
- نطاق التنافس.

■ **حجم الميزة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها¹.

وللميزة التنافسية دورة حياة على نفس غرار دورة حياة المنتج وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسة المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسة المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل².

من خلال الشكل التالي سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية حسب المراحل المذكورة سابقا.

الشكل رقم (11): دورة حياة الميزة التنافسية.



1 مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول النامية، ص. 17.

2 وسام سامي الساكت، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في قطاع التأمين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2009، ص. 66.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.

المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر، 2004، ص.59.

يمكن تلخيص المراحل فيما يلي: ¹

➤ مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

➤ مرحلة التثبيت: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

➤ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. و من ثمة انخفاض في الوفورات. ²

➤ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. ³

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

■ **نطاق التنافس (السوق المستهدف)**: تناول في هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكتسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي و نطاق الصناعة. ⁴

1 بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص.28.

2 <http://www.hrdiscussion.com/hr60211.html> le 02/04/2016 à 20 :13.

3 سماح صولح، دور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص 18.

4 عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول النامية، جامعة الشلف،

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي :
جدول رقم 06): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
1- نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسى	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3- النطاق الجغرافى	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التى تتنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التى تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود 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 التى تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: قندور طارق، استعمال نموذج Basse-Talarzyk في تقييم المزايا التنافسية لشركات التأمين من منظور المستهلكين (دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة الجزائر، 2010، ص.16..

يبين لنا هذا الجدول بأن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع..، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التى تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقى معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقى.

3- أبعاد الميزة التنافسية ودور المسؤولية الاجتماعية في تحقيقها.

3-1: أبعاد الميزة التنافسية:

✓ بعد خفض التكلفة: 1

على منظمات الأعمال الراغبة بالبقاء والنمو والاستمرار أن تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض كلفة خدماتها، وبالتالي تقود هذه العملية إلى زيادة الطلب على

الجزائر، 8 و 9 نوفمبر 2010، ص. 7.

1 مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، القاهرة، مصر، 2011، ص. 83.

خدماتها، ويشير MARTINICH إلى أن منظمات الأعمال قادرة على إنتاج خدمات مقدمة إلى الزبائن بأسعار مميزة وفريدة، تميزها من باقي المؤسسات المنافسة، وذلك من خلال نظامها الإنتاجي الكفوء، وميزة مواردها المنخفضة.

كما تعد التكلفة أحد المؤشرات المهمة والضرورية لتقييم وظائف الإنتاج والعمليات، فضلا عن أن عددا من الباحثين يعدونها مصدرا مهما لقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار بالعمل، والمنظمات التي تركز على الكلفة أساسا للمنافسة، عليها أن تكون كلفة تصميم نظام إنتاجها أقل من كلفة بقية المؤسسات المنافسة.

وقد عرف (Bach & Jacobsen) الكلفة بأنها قيمة الحصول على الموجودات أو الخدمات التي إما أن تكون مؤجلة، أو أن استخدامها يرتبط بالعائد المتوقع. **بعد الجودة:** ✓

إن كلمة الجودة كثيرا ما تستعمل كمرادف لكلمة النوعية التي تأخذ أبعادا أخرى غير الجودة، فهي تستخدم التعريف على مصدر المنتج وشكله ولونه وتركيبته، في حين أن الجودة تعتبر مفهوما أكثر دقة يتمحور حول مواصفات وخصائص المنتج المتقنة والمتفردة والمتطابقة مع مواصفات معينة.¹

وقد قسم (الموسوي) **الجودة إلى ثلاث أبعاد هي:**²

❖ **جودة التصميم:** مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون ويعتمد ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف.

❖ **جودة المطابقة:** تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم وتكمن أهمية هذا الجانب في أمرين كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كلما كانت متفقة مع حاجات الزبون والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن إذ تمثل جودة المطابقة الخالية من العيوب.

1 قنات فوزي، داني لكبير أمعاشو، الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد(11)، العدد (21) ، 2001، ص. 103.

2 أحمد خليل الحسيني، كامل شكير الوظيفي، عبد الخالق دبي الجبوري، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد(21)، العدد(4)، 2013، ص.1323.

❖ **جودة الخدمة:** جودة الخدمة الموافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة وعليه أصبحت جودة المنتج مهمة بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تحافظ على تنافسيتها في الأسواق.

✓ **بعد التسليم:**

إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المَهْل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.¹ ويحدد آخرون مضامين هذا البعد بثلاثة اتجاهات وهي التسليم السريع الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلبية العملاء وتليبيتها، والتسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تقديم المنتج وتتمثل بالوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى الإنتاج النهائي، وفي ضوء ذلك فإن بُعد التسليم يشير إلى قدرة المؤسسة على إرضاء العملاء من خلال حصولهم على المنتجات في الوقت المحدد وبحسب الجدولة الزمنية المعينة.²

2-3: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

تتصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأنها علاقة معقدة ومتداخلة، فبعض الخبراء يرون في أن الامتثال لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية يمثل عبئا إضافيا يزيد من تكاليف الإنتاج ويضر بالميزة التنافسية للمنظمات والقطاعات الصناعية، ويصر البعض الآخر على أن المعايير البيئية والاجتماعية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج، والحد من التأثيرات السلبية على المجتمع والبيئة على حد سواء.³ والشكل الموالي يوضح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

الشكل رقم (12): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية.

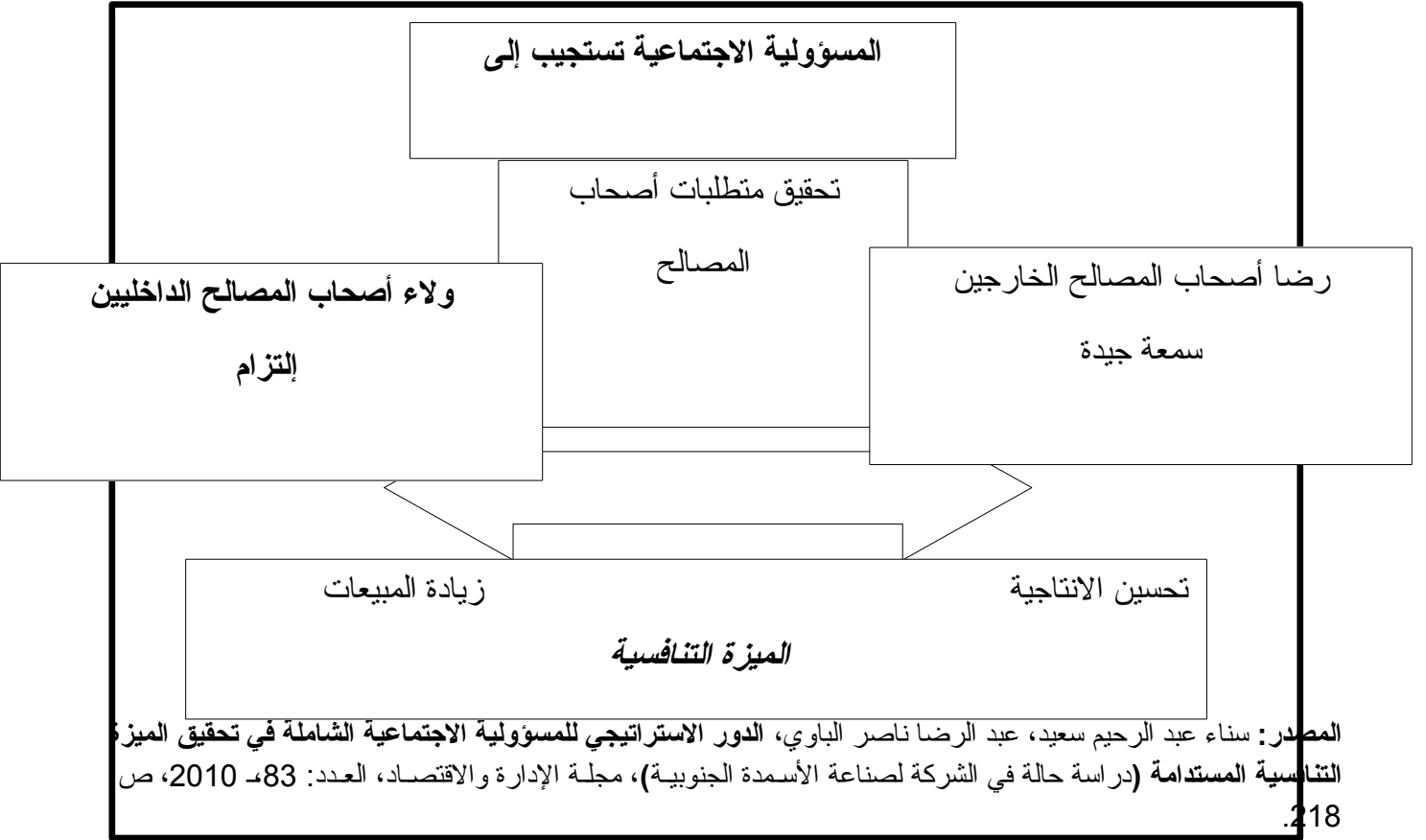
1 بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة متاحة على الموقع التالي: <http://iefpedia.com>، يوم 02/04/2016 على الساعة 22:17.

2 عودة أحمد بني أحمد، وليد مجلي العواودة، العلاقة بين نظام المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية (دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية العاملة في السوق الدولي)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (33)، العدد (04)، 2011، ص. 34.

3 <http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/facult%C3%A9-des-sciences-economiques--de-gestion-et-des-sciences-commerciales/72-le-colloque-international-sur-le-comportement-des-entreprises-%C3%A9conomiques-face-aux-enjeux-du-d%C3%A9veloppement-durable-et-de-l%E2%80%99%C3%A9quit%C3%A9-sociale-les-20-et-21-novembre-2012/13291>

يوم 16-4-2016 على الساعة 16:16

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية



من خلال الشكل أعلاه يبين أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية تكمن في تحقيق متطلبات أصحاب المصالح سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها وهذا ينعكس إيجابيا على ركني الميزة التنافسية الأساسيين وهما تحسين الإنتاجية وزيادة المبيعات والميزة التنافسية لا يمكن تحقيقها إلا بالمرور بهذه المرحلة.

كما يوضح الجدول التالي للمسؤولية الاجتماعية لها دور في خلق العديد من المزايا التنافسية لصالح المؤسسات:

جدول رقم (07): دور المسؤولية الاجتماعية في خلق العديد من المزايا التنافسية.

توضيح للممارسات	وصف الآلية	استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالبا بسمعة المؤسسة، كما أن السمعة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	الشرعية و الترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بصفها ضامنة للسمعة و أداة للتسويق
استقادت مؤسسة لافارج الفرنسية (lafage) من صورتها الجيدة (بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية) فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل المؤسسات المنافسة لها على نفس الامتيازات.	تشجيع المزيد من اللوائح و التنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف الشركات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.	ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.

	الموائمة بالنسبة للشركات المنافسة و يصعب دخول المنافسين الجدد و المحتملين.	
جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات (Accenture) أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية. إشارة للجودة في سوق العمل.	ضعت مؤسسة (Accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب و الخريجين الجدد.	
زيادة المبيعات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية بالترويج قامت بعض المؤسسات ببناء الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن. قبل بعض المستهلكين/الزبائن كسمة مميزة لمنتج المؤسسة.	استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، مثل (Patagonia) و (The Body Shop) كأن تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية.	
تخفيض المخاطر التحكم في التكاليف، يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في أشكال من أشكال الحد من هدر الموارد، و تخفيض المخاطر الاجتماعية و البيئية.	اقتصد (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال غزالة ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلا.	
التأثير على السلوكيات التنظيمية، يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على أداء الشركات كأداة للرضا الوظيفي، كما تمنح دور اضافي لأداء الموارد البشرية.	أظهرت دراسة قامت بها مؤسسة استشارية انجليزية في عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل و زيادة ولاء الموظفين تجاه مؤسساتهم.	
التعلم، المهارات، المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال الإدارة الاجتماعية و البيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.	

المصدر: متاح على الموقع التالي:

<http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-des-sciences-economiques--de-gestion-et-des-sciences-commerciales/84>
-يوم 15-04-2016 على الساعة 22:02.

وبصفة خاصة أن البعد الاقتصادي يعبر في مضمونه عن الاستغلال الأمثل لموارد الوحدة الاقتصادية بما يضمن تعظيم الأرباح ومن ثم تحقيق كل من مصلحة أصحاب المصالح مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحسين الإنتاجية وبالتالي جذب عملاء جدد وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

أما البعد الاجتماعي يهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه وتحسين ورعاية شؤون العاملين وهذا ما ينعكس إيجابيا على زيادة الإنتاج ينتج عنه تحسين وتعزيز سمعتها في المجتمع لأن السمعة الجيدة التي تسعى إدارات المؤسسات لإكتسابها وتعدّها من أهم

معايير نجاحها، ولاء العاملين واكتساح أسواق أكبر وبالتالي تصنع ميزة تنافسية في سوق المنافسة،

لقد أصبحت المؤسسات تولي اهتمام كبير للجوانب البيئية في نشاطها خاصة المؤسسات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة، ويعرف البعد البيئي، بأنه واجب المؤسسة لتغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات ومنتجات المؤسسة، والقضاء على الانبعاثات والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية، وذلك للحد من آثارها السلبية على البيئة والمجتمع ويركز هذا البعد على أهمية حماية البيئة الداخلية للمؤسسة من مخاطر الإصابات والأمراض التي تسببها العوامل الطبيعية والمناخية المحيطة بالمؤسسة سيؤدي بالتأكيد إلى تحسين وضعية المؤسسة تجاه منافسيها من ناحية الاعتناء بالعنصر البشري، حيث أن هذا الأخير يرتفع أداءه وتزيد إنتاجيته وولاءه بالمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى رفع ميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل بأن الميزة التنافسية هي عبارة عن ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة حيث يتم تحقيقها في حالة إتباع إستراتيجية معينة للتنافس، حيث تعتبر هذه الأخيرة من الأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية فهي تعتبر بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة وترتكز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بتكلفة منتجاتها المنخفضة أو تمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها ثم تطرقنا إلى محددات الميزة التنافسية من خلال بعدين أساسيين هما: حجم الميزة التنافسية والبعد الثاني هو نطاق التنافس. وأخيراً قمنا بدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

تمهيد:

بعد التطرق في الإطار النظري لموضوع المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة النظرية على دراسة ميدانية تأخذ البعد العملي وكان الاختيار على مؤسسة الإسمنت بعين التوتة باتتة حتى لا نترك هذه الدراسة النظرية جافة، ومن خلال دراسة المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في إحدى المؤسسات الجزائرية، وهي مؤسسة الإسمنت بعين التوتة، من خلال الاستعانة بتصميم استبيان يحوي على مجموعة من المعلومات التي يتم الاستعانة بها في دراسة الحالة، للإحاطة بأبعاد هذه الدراسة واستكمال وتفسير ما نحصل عليه من خلال الاستبيان.

وعليه فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، يتضمن المبحث الأول مدخل تمهيدي عن مؤسسة الإسمنت بعين التوتة، وتناول المبحث الثاني المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وفي المبحث الأخير خصص للتحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: مدخل تمهيدي لمؤسسة الإسمنت.

سنتناول في هذا المبحث مؤسسة الإسمنت والتي تم اختيارها لتكوم محل الدراسة.

1- تقديم عام حول المؤسسة.

تعتبر مؤسسة الإسمنت عين التوتة بباتتة S.CIM.AT من أهم المؤسسات الاقتصادية الناشطة على مستوى شرق البلاد، فهي فرع من المجمع الصناعي التجاري للمجمع الوطني للإسمنت (GICA)، وذلك ابتداء من سنة 2010م، بعد أن كانت تابعة للمجمع الصناعي

التجاري بالمؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق (GIC-ERCE)) ومن حافظة شركة تسدير المساهمة (SGP)، فهي مؤسسة مساهمة (SPA EPE/) ذات رأس مال يقدر بـ: 2.250.000.000 دج، وظهرت للوجود بإبرام عقد بين مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق سنة 1983 م مع مؤسسة (F..L.S) لانجاز مؤسسة الإسمنت عين التوتة بالتعاون حسب الاختصاص بالمؤسسات التالية:

• المؤسسة البلجيكية المختصة في شؤون الهندسة المدنية (Six Constructeur International)

• مؤسسة خاصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء (S.A.baron& lereque).

تقع مؤسسة الإسمنت عين التوتة على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بريكة ويمر بالمؤسسة خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا عين التوتة- المسيلة، وتبعد هذه المؤسسة عن مقر الدائرة بـ 15 كلم، وتقدر مساحتها الإجمالية بـ 20 هكتار وتقع على ارتفاع قدره 870 كلم.

كانت أول تجربة للإنتاج في 3 سبتمبر 1986 م بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 طن سنويا أي ما يعادل 84000 طن في الإنتاج شهريا، وكانت مراحل انجازها على الفترات التالية:

- تم توقيع العقد في 15 ماي 1983 م
- بداية الانجاز كانت في 28 نوفمبر 1983 م.
- نهاية الانجاز كانت في 17 جويلية 1986 م.
- الاستلام الاولي للمشروع كان في 25 ماي 1987 م.
- الاستلام النهائي للمشروع كان في 30 سبتمبر 1989 م.
- مدة الانجاز كانت في 32 شهر.

2- أهمية المؤسسة و أهدافها.

تعتبر المؤسسة ذات أهمية لكونها تساهم في تغطية العجز الوطني المسجل الناتج عن فترة ما قبل 1986 م، حيث قدر الطلب السنوي على الإسمنت بحوالي 13 مليون طن، وتساهم المؤسسة في تغطية الطلب الوطني بفضل طاقتها الإنتاجية المقدره بمليون طن سنويا، كما تعد من أكبر المؤسسات الوطنية من حيث الإنتاج، حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10%، إضافة إلى كونها تساهم في تغطية الطلب الوطني على الإسمنت خاصة الجهة الشرقية والجنوبية للبلاد.

نظرا لأهمية الإسمنت كمادة إستراتيجية ضرورية، تسعى مؤسسة الإسمنت عين التوتة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- محاولة تلبية طلب كل العملاء والزبائن وذلك بتوفرها للكميات المطلوبة؛
- التركيز على رفع الإنتاج ومحاولة القضاء على المضاربة؛
- توفير المنتج بالكميات الكافية مع مراعاة معايير الجودة؛
- محاولة تخفيض تكاليف الإنتاج؛

- السعي إلى وضع خطة إنتاج محكمة من أجل الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج؛
- تمويل الاستثمارات من خلال تخصيص جزء من نتائج المؤسسة لذلك؛
- الطموح نحو إنتاج الخرسانة وصفائح الجبس في المستقبل.

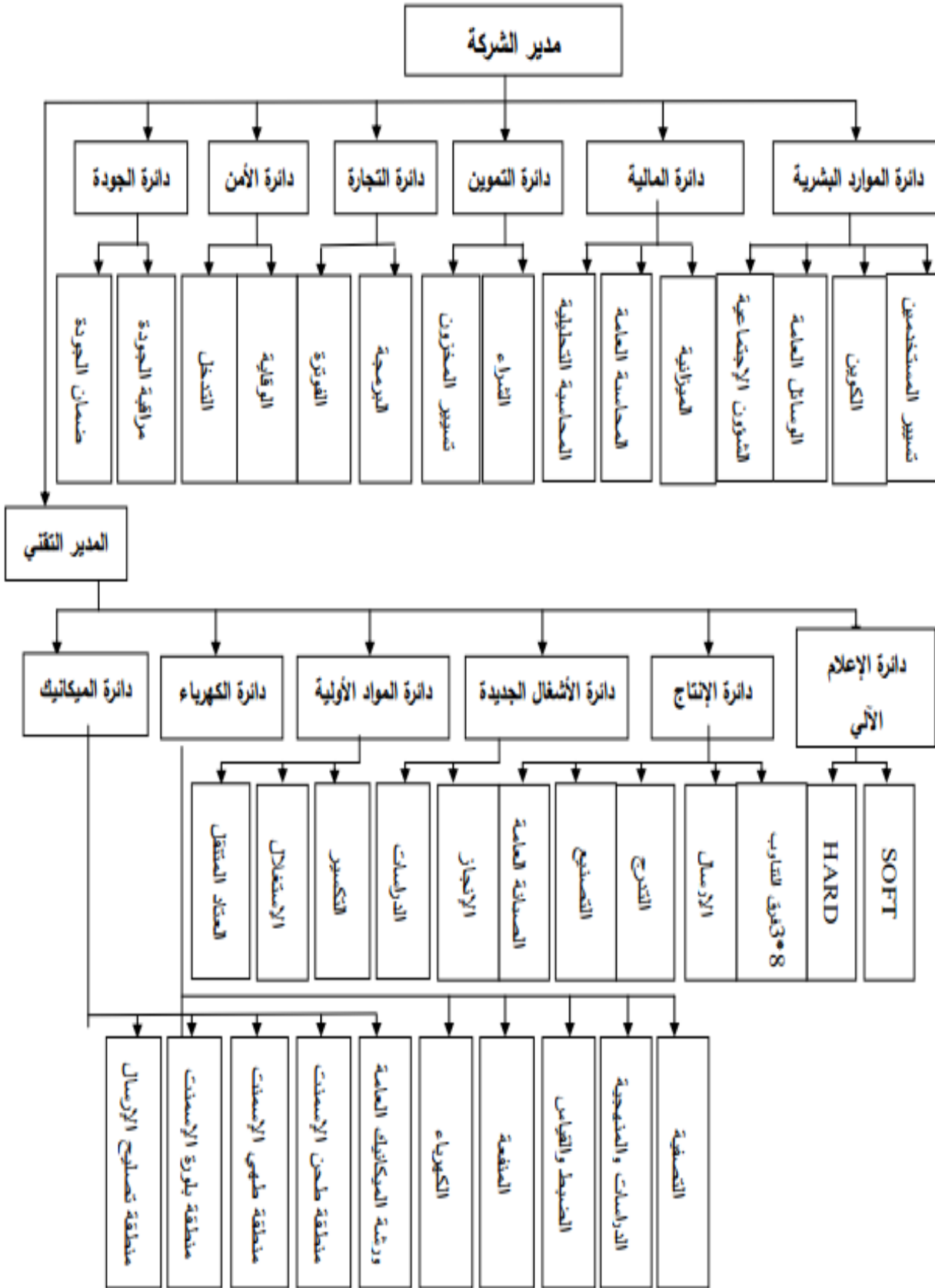
3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تضم مؤسسة الإسمنت عين التوتة خمس وحدات أساسية كالآتي:

- المديرية العامة الكائن بباتنة.
- وحدة الإسمنت ببلدية تيلاطو.
- وحدة الحصى ببلدية تيلاطو.
- الوحدة التجارية ببسكرة.
- الوحدة التجارية بتقرت.

يعد الهيكل التنظيمي تصميم لهيكل السلطة والمسؤوليات في عمليات التنظيم، حيث يوضح العلاقة بين مختلف الإدارات، ولضمان السير الحسن للعمل في الوحدة يتطلب إشراف المديرية العامة على ذلك، والتي يترأسها مدير الوحدة. يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة والذي يضم مختلف الإدارات، ونظرا للمهام الكثيرة لهذه الإدارات، تم تقسيمها إلى عدة دوائر كالآتي:

الشكل رقم(12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة 2016.

❖ **مديرية المؤسسة:** يترأسها مدير يعمل على حسن سير المؤسسة .

- ❖ **دائرة الموارد البشرية:** وتتولى عملية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال إعداد برامج التدريب، تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت... الخ. وتشمل على المصالح التالية:
 - مصلحة تسيير المستخدمين،
 - مصلحة التكوين (التدريب)،
 - مصلحة الوسائل العامة،
 - مصلحة الشؤون الاجتماعية.
- ❖ **دائرة المالية والمحاسبة:** يتم على مستواها تسجيل مختلف العمليات المالية التي تتم داخل المؤسسة، كتنظيم المؤسسة وتسيير الموارد المالية وإعداد الميزانية التقديرية، وتشمل: مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية.
- ❖ **دائرة التموين:** وهي خاصة بمهام شراء وتخزين الموارد الأولية الضرورية لإتمام العمليات الإنتاجية، حيث تقوم بتموين المؤسسة بكل المواد وقطع الغيار كما ونوعا، وذلك بعد تحديدها من طرف قسم التخطيط ومراقبتها، وهذا بعد الاتصال بعدة موردين واختيار الأنسب على أساس نوع الطلبية ثم السعر، وعند وصول الطلبية تقوم بتسليمها إلى الجهة المعنية، وعند وصول المواد إلى الحد المطلوب يتم بإبلاغ مصلحة المشتريات ومصلحة تسيير المخزون.
- ❖ **دائرة التجارة:** تعمل على توزيع الإسمنت على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة، وذلك استنادا إلى برامج محددة من المديرية العامة بقسنطينة الخاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها. وتشمل على مصلحتين هما: البرمجة والفوترة.
- ❖ **دائرة الأمن:** وهي خاصة بمهام العلاج والإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالأعمال، وتشمل مصلحتين هما: مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية، إلى جانب وجود مصالح استشارية كالأمانة، مراقبة التسيير والمنازعات.
- ❖ **دائرة الجودة:** وتقوم بمتابعة المنتج من البداية إلى النهاية، كما تقوم بمراقبة الجودة وجودة الإنتاج، حيث تكون دائرة الجودة دوما في استقبال المواد الخام وفحصها قبل المباشرة في الإنتاج للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- ❖ **المديرية التقنية: ويندرج تحتها 6 أقسام وهي:**
 - ✓ **دائرة الإعلام الآلي:** وهو المسؤول عن المعلوماتية، ويحوي قسمين، قسم Hard المهتم بالأجهزة وقسم Soft المهتم بالبرامج، حيث يتولى الإشراف على جميع الإدارات والأقسام والتنسيق بينها؛
 - ✓ **دائرة الإنتاج:** ومهمته تقديم المواد المطلوبة واللازمة لضمان سير العملية الإنتاجية دون انقطاع، وهذا بالتنسيق مع مصلحة تسيير المخزون التي تحدد الكميات والمواصفات المطلوبة في المنتج؛
 - ✓ **دائرة الأشغال الجديدة:** يحوي على الانجاز والدراسات؛

- ✓ **دائرة المواد الأولية:** وتتمثل وظيفته في توفير المادة الأولية بالإشراف على عمليات استخراجها من المحاجر بواسطة المتفجرات أو الماكينات القلع، حيث يحوي مصلحة الاستغلال المحاجر، مصلحة ترميم العتاد المتقل؛
- ✓ **دائرة الكهرباء:** ويحوي على مصلحة التصفية، الدراسات والمنهجية، الضبط والقياس، المنفعة والكهرباء؛
- ✓ **دائرة الميكانيك:** يحوي على منطقة طحن، طهي وبلورة الإسمنت ومنطقة تصليح الإرسال.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

ففي هذا المبحث سيتم إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع المعلومات ومدى صدق وثبات الاستبانة المدروسة.

1-مجتمع وعينة الدراسة:

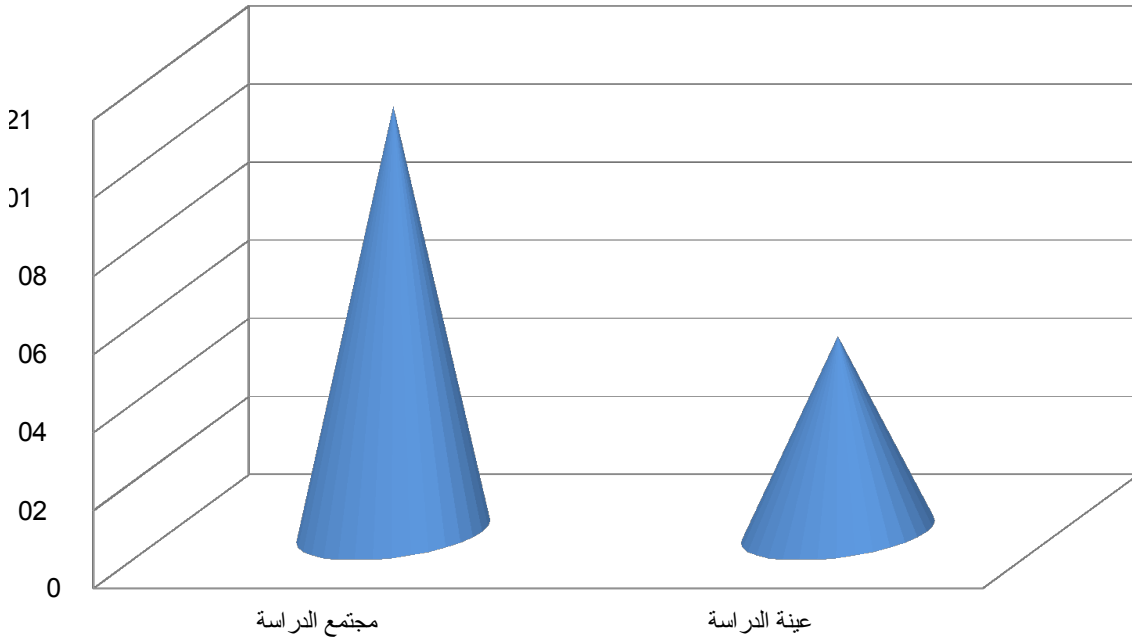
1-1: مجتمع الدراسة.

تتناول هذه الدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين التوتة باتنة، وقد شمل المجتمع الكلي للدراسة جميع إدارات مؤسسة الإسمنت حيث بلغ عددهم تقريبا **109** إطار حيث يمثل هذا العدد مجتمع دراستنا.

1-2: عينة الدراسة.

العينة هي «جزء من مجتمع البحث والدراسة والتي تعطي استنتاجا عن خصائص المجتمع»¹. تم توزيع الاستثمارات على عينة من إطارات مؤسسة الإسمنت، وبلغ حجم العينة 50 إطار، حيث تم استرجاع 45 استمارة وتم استبعاد 05 استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، أما 40 استمارة المتبقية كانت صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة استرجاع 90%، ويعود سبب اقتصارنا على توزيع الاستبيان على 50 إطار من أصل 109 لأن بقية الإطارات يعملون في العمل الليلي، ويصعب التواصل معهم. والشكل الموالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة:

الشكل رقم (13): مجتمع وعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

2- أداة جمع البيانات وأدوات التحليل.

1 علي فلاح الزغبى، مناهج واساليب البحث العلمي في ميدان التسويق (مدخل منهجي-إداري)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص. 194.

2-1: أداة جمع البيانات.

ولقد تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على الاستبيان، حيث يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي بالرغم مما يتعرض له من انتقادات من أنه اقتصادي في الجهد والوقت إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة. الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.¹

. واعتمدنا في إعداد الاستمارة على سلم ليكرت ذو الخمس مستويات، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (08): درجات سلم ليكرت المستخدم في الدراسة.

الاستجابة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

.المصدر: من إعداد الطالبة

وتم اختيار مقياس ليكرت الخماسي لأنه من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته تحتوى الاستبيان على قسمين هما:

- **المحور الأول:** تضمن البيانات العامة المتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، الخبرة والوضعية المهنية، المؤهل العلمي هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان.
- **قسم محاور الاستبانة:** تضمن هذا القسم محورين هما:
 - المحور الأول:** يتمثل في المتغير المستقل وهو المسؤولية الاجتماعية، وتضمن ما يلي:
 - البعد الاقتصادي؛
 - البعد القانوني؛
 - البعد الأخلاقي؛
 - البعد الخيري؛
 - البعد البيئي.

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وتضمن ما

يلي:

- **بعد تخفيض التكلفة؛**
- **بعد الجودة؛**
- **بعد التسليم.**

2-2: أدوات التحليل:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences)، إذ تم العمل بالإصدار التاسع عشر و الذي يرمز له باختصار ((SPSS، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن

1 عمار بوحوش، محمد الدينيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2007، ص.67.

الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ. وفيما يلي مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- اختبار صدق الاتساق الداخلي و الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط؛
- اختبار معامل الثبات الخاص بأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ؛
- التكرارات و النسب المئوية: حيث تمت الاستعانة بالتكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان؛
- مخطط الأعمدة البيانية: و ذلك لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا؛
- المتوسط الحسابي: يستخدم لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة¹؛
- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس تشتت قيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية²؛
- معامل الارتباط الرتب لسبيرمان لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث³؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (one_way_Anova)؛
- اختبار كولمجروف سمرنوف (sample K-S -1): لمعرفة نوع البيانات أي هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

3- صدق وثبات الاستبيان.

لقد تم اختبار صدق أداة القياس وثباتها بإتباع العديد من المراحل والخطوات وذلك

من خلال:

3-1: صدق المحكمين:

يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.⁴ كما يقصد بصدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه.⁵ ولمعرفة مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف، وعلى عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص

1 عبد الرحمن طاهر، محسن عروق، إلهام محمد، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، العدد (20)، 2015، ص. 4.

2 عبد الرحمن طاهر، محسن عروق، إلهام محمد، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 5.

3 عبد الرحمن طاهر، محسن عروق، إلهام محمد، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 5.

4 عبيدات ذوقان، كايد عبد الحق، عبد الرحمن عدس، البحث العلمي، مفهومه، وأدواته، وأساليبه، عمان: دار الفكر، 2001، ص. 179.

5 صالح حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان، 1995، ص. 429.

(الملحق رقم 01 قائمة بأسماء المحكمين)، وعلى ضوء آرائهم واقتراحاتهم والتي على أساسها استقرت على وضعها النهائي(الملحق رقم 02) الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة.
2-3: صدق المقياس.

الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم دراسة صدق الاتساق الداخلي للأداة بهدف التعرف على مدى وجود تجانس داخلي بين إجابات مفردات العينة حول عبارات محاور الاستبيان، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.
 و الجداول التالية توضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (09): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية).

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد
0,00	0,677	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بأسعار في متناول الزبائن.	البعد الاقتصادي
0.00	0,875	تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل.	
0.00	0,88	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح والاستمرار في السوق.	
0,00	0,845	تحرص المؤسسة على توفير منتج ذات جودة موافقة.	
0.00	0,86	تسعى المؤسسة لتمييز في السوق في مجال صناعة الإسمنت	
0.00	0,558	تحتزم المؤسسة القوانين المتعلقة بالبيئة.	البعد القانوني
0,00	0,661	تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية.	
0.00	0,618	تحتزم المؤسسة قوانين المنافسة.	
0.00	0,844	تحتزم المؤسسة قوانين العمل.	
0,00	0,901	تحتزم المؤسسة القوانين المتعلقة بالبيئة.	
0.00	0,771	تحتزم المؤسسة القوانين المبرمة بينها وبين مورديها.	
0.00	0,672	تحتزم المؤسسة قانون التجارة	
0.00	0,768	تتبع المؤسسة مبدأ الموضوعية في التوظيف.	
0,00	0,864	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع لتدريب العاملين.	

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة

البعد الأخلاقي	القيمة	البيان
0.00	0,828	تطبق المؤسسة عقوبات صارمة على الرشوة والاختلاس.....
0,00	0,901	توفر المؤسسة فرص الترقية العادلة للجميع.
0.00	0,869	تقدم المؤسسة الرواتب العادلة للعاملين.
0.00	0,816	تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع.
0.00	0,857	تلتزم المؤسسة بأخلاقيات العمل.
0.04	0,445	تقدم المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
0,00	0,830	تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة للعمال.
0.00	0,703	تساهم المؤسسة في دعم مشاريع للمجتمع المحلي ومحيط تواجدها كالطرق والمساجد..... الخ
0.00	0,778	تساهم المؤسسة بتقديم دعم للفرق الرياضية والنوادي.
0,00	0,709	تساهم المؤسسة في الخدمات الاجتماعية للعمال كإقامة مصايف ورحلات.
0.00	0,887	تقوم المؤسسة بعملية التشجير وإنجاز مساحات خضراء للمحافظة على البيئة.
0.00	0,940	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.
0,00	0,900	تسعى المؤسسة في تطبيق المبادئ التي تدعو إليها ISO 14001 للحفاظ على البيئة.
0.00	0,950	تعد حماية البيئة من أهداف المؤسسة.
0.00	0,962	تتبع المؤسسة أساليب حديثة في تصميم المنتج بطريقة تساهم في تقليل النفايات.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

يوضح جدول رقم (09) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد محور المسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمحور

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
			0,00
		0,784	

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة

0.00	0,833	تعد تخفيض تكلفة المنتج من الأهداف الأساسية المؤسسة.	بعد تخفيض التكلفة
0.00	0,878	تعمل المؤسسة على اختيار المواد الأولية التي تقلل من التكاليف حسب معايير الجودة.	
0,00	0,889	تعتمد المؤسسة على التطور التكنولوجي في الإنتاج لتخفيض من التكاليف.	
0.00	0,695	تحتفظ المؤسسة على العمال ذوي خبرة لتقليل من الأخطاء المهنية.	
0.00	0,663	تستغل المؤسسة التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها.	بعد الجودة
0,00	0,704	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء ومقترحات زبائنها.	
0.00	0,711	تستخدم المؤسسة مواصفات الأيزو في منتجاتها..	
0.00	0,822	تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق.	
0,00	0,839	تركز المؤسسة على إرضاء زبائنها من خلا منتجات تتلاءم مع احتياجاتهم.	بعد التسليم
0.00	0,722	تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات السوق.	
0,00	0,731	تستخدم المؤسسة المخزون الفائض لتوفير احتياجات الزبائن من المنتجات.	
0.00	0,820	تتمتع المؤسسة بثقة زبائنها في احترام مواعيد التسليم.	
0,00	0,795	قدرة المؤسسة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	
0.00	0,729	تعمل المؤسسة على زيادة نقاط البيع.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

يوضح جدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha =$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

3-3: ثبات الاستبانة.

و من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:
الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.

الصدق*1	Alpha de Cronbach	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,975	0,951	29	محور المسؤولية الاجتماعية
0,963	0,929	15	محور الميزة التنافسية
0,983	0,968	44	معدل الثبات العام

1 معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرومباخ

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(11) تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لهاته الاستمارة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ **96 %** بمعامل صدق **98 %** وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم(2) قابلة للتوزيع. وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة.

بعد تبويب وتفرغ البيانات في الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائيا تمكنت الدراسة من الوصول إلى مجموعة من الحقائق التي ساهمت في الإجابة على تساؤلات البحث.

1-وصف خصائص عينة الدراسة.

للتعرف على الخصائص الديمغرافية لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة في عينة الدراسة، والتي تركزت في قسم المعلومات الشخصية ، تم تحليل هذه المعلومات باستخدام أساليب التحليل الوصفي في التكرارات والنسب المئوية. وقد تم عرض النتائج وكانت على النحو التالي:

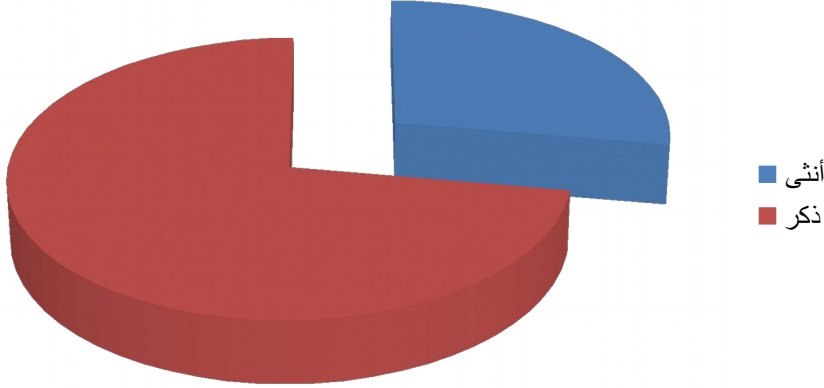
✓ **الجنس:** يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس وهو كالاتي:

الجدول رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
72,2	29	ذكور
27,5	11	إناث
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

الشكل رقم(14): نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

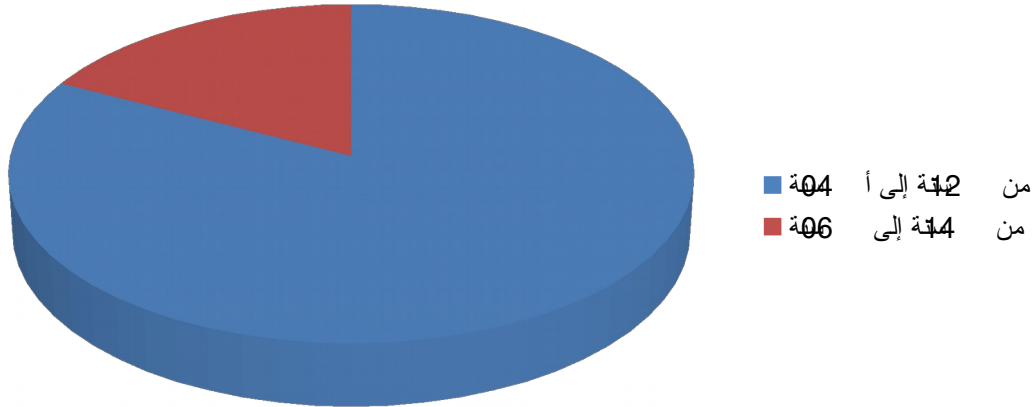
من خلال الجدول رقم (12) و الشكل رقم (14) نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة هم من فئة الذكور، حيث يبلغ عددهم 29 وبنسبة مقدارها 72,2%، في حين بلغ عدد أفراد العينة من فئة الإناث 11 فردا وبنسبة مقدارها 27,5% وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة.

✓ التوزيع حسب السن: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد الدراسة حسب فئات العمر. **الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الفئة العمرية.**

المجموع	أقل من 20 سنة	من 21 سنة إلى 40 سنة	من 41 سنة إلى 60 سنة	فما فوق 61
العدد	/	33	07	/
النسبة %	/	82,5	17,5	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

الشكل رقم (15): نسبة توزيع الفئة العمرية في العينة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

يتضح من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم(15) أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 21 إلى 40 سنة بنسبة 82,5% ثم تأتي الفئة العمرية ما بين 41 إلى 60 سنة بنسبة 14,3% ومنه نلاحظ أن المؤسسة تطبق سن التقاعد في حين أن المؤسسة لا تقوم بتوظيف الفئات أقل من 20 سنة.

✓ حسب سنوات الخبرة:

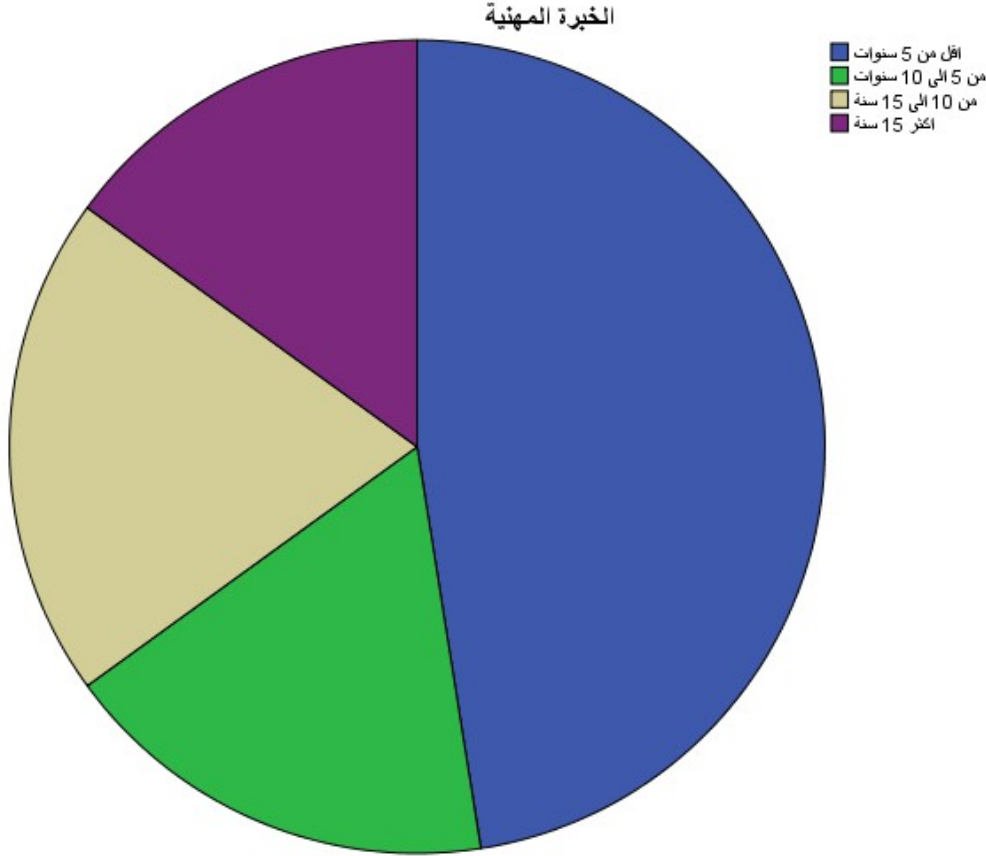
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات خبرتهم كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
47,5	19	أقل من 5 سنوات
17,5	7	من 5 إلى 10 سنوات
20	8	من 10 إلى 15 سنوات
15	6	أكثر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

الشكل رقم (16): نسبة توزيع الخبرة المهنية في العينة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

يتضح من الجدول رقم (14) و الشكل رقم (16) السابقين أن غالبية أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و هم يمثلون ما نسبته 47,5% من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يملكون خبرة من 10 إلى 15 سنوات 20 % تليها نسبة الأفراد الذين يملكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات 17,5% وأخيرا أكثر من 15 سنة تمثل بنسبة 15%. و يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة لا يملكون خبرة كافية في المجال

✓ التوزيع حسب المؤهل العلمي: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد الدراسة حسب

فئات المؤهل العلمي.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي.

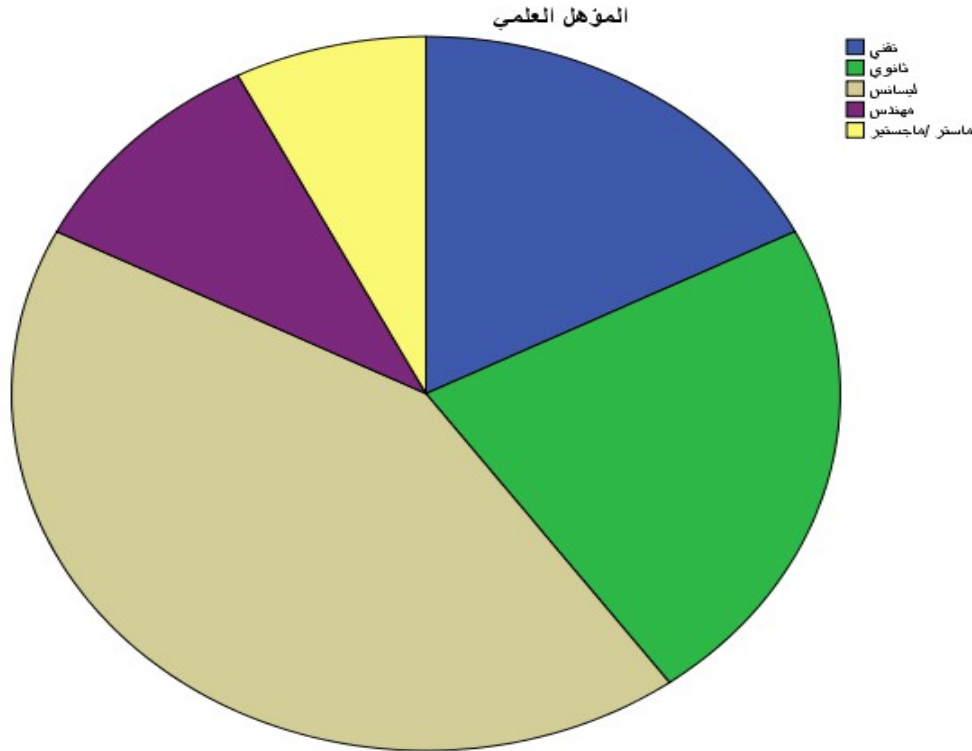
المجموع	ماسـتر/ماجستير	مهندس	ليسانس	ثانوي	تقني	العدد
40	3	4	17	9	7	

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة

النسبة %	17,5	22,5	42,5	10	7,5	100
----------	------	------	------	----	-----	-----

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

الشكل رقم (17): نسبة توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

. ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم (15) و الشكل رقم (17) هو أن أعلى نسبة كانت لحاملي شهادة الليسانس والبالغة 42,5% ، تليها مباشرة فئة ذوي مستوى تعليمي ثانوي نسبتها بـ 22,5%، بعدها فئة التقنيين بنسبة 17,5%، بينما تتخلف شريحة حاملي شهادة مهندس لتصل 10%، أما فئة ماستر / ماجستير بنسبة 7,5% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات العلمية.

✓ التوزيع حسب الوضعية المهنية بالمؤسسة: يبين الجدول والشكل المالي توزيع

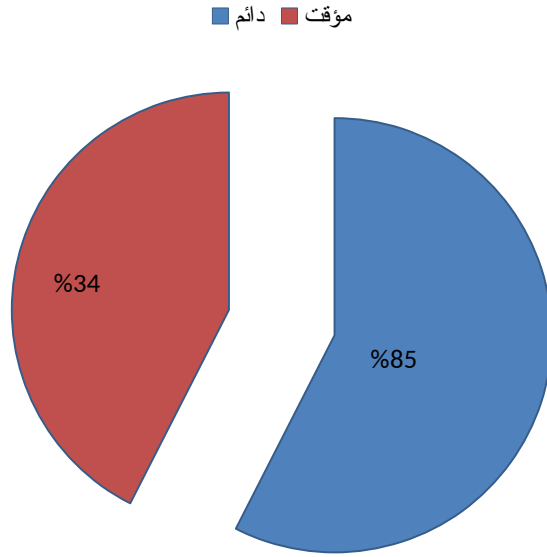
أفراد العينة حسب نوع الوضعية المهنية وهو كالآتي:

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الوضعية المهنية بالمؤسسة.

الوضعية المهنية	التكرارات	النسبة المئوية %
دائم	23	57,5
مؤقت	17	42,5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

الشكل رقم(18): يوضح توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الوضعية المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

من خلال الجدول والشكل السابقين، نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة ذات عقد عمل دائم والبالغ عددهم 23 فرد حيث بلغت نسبة 57,5%، ثم تليها مباشرة ذات عقد عمل مؤقت والبالغ عددهم 17 فرد بنسبة 42,5%.

2- المقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة (المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية).

2-1: المقاييس الوصفية للمتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية.

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما تم توضيحه سابقا للإجابة على فقرات الاستبيان، ثم تم احتساب المدى بـ $4=1-5$ ، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $0.80=5/4$ ، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل غير موافق جدا وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة؛
 - من 1.81 إلى 2.60 يمثل غير موافق وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة؛
 - من 2.61 إلى 3.40 يمثل محايد وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة؛
 - من 3.41 إلى 4.20 يمثل موافق وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة؛
 - من 4.21 إلى 5 يمثل موافق جدا وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة، وهي موضحة كالآتي:

الجدول رقم (17): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الاقتصادي.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
1	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بأسعار في متناول الزبائن.	4,05	1,085	4	موافق
2	تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل.	4	1,038	5	موافق
3	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح والاستمرار في السوق.	4,25	0,954	2	موافق جدا
4	تحرص المؤسسة على توفير منتج ذات جودة جيدة.	4,35	0,834	1	موافق جدا
5	تسعى المؤسسة لتميز في السوق في مجال صناعة الإسمنت.	4,25	1,056	3	موافق جدا
المجموع		4,18	0,993		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

يتبين من خلال الجدول رقم (17) أن إجابات المستجوبين من خلال العبارات 3،2،1،5،4 والتي تقع إجمالاً ضمن مجال التقييم "موافق" بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,993)، تشير إلى قبول المستجوبين عبارات البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ (4,35) والمتعلق بالفقرة رقم (4) وانحراف معياري مقداره 0,834 وهذا مايدل على أن المؤسسة تحرص على توفير منتجات ذات جودة جيدة.

الجدول رقم (18): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد القانوني.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
06	تحتزم المؤسسة القوانين المتعلقة بالبيئة.	3,65	1,027	6	موافق
07	تعترف المؤسسة بالنتائج العمالية.	3,88	1,137	2	موافق
08	تحتزم المؤسسة قوانين المنافسة.	3,90	0,841	1	موافق
09	تحتزم المؤسسة قوانين العمل.	3,70	0,992	4	موافق
10	تحتزم المؤسسة القوانين المتعلقة بالبيئة.	3,40	1,277	7	محايد
11	تحتزم المؤسسة القوانين المبرمة بينها وبين مورديها.	3,68	1,118	5	موافق
12	تحتزم المؤسسة قانون التجارة.	3,80	0,939	3	موافق
المجموع		3,71	1,047		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للإجابات على البعد القانوني بلغ القيمة (3,75) وانحراف معياري (1,047)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة تتفق على أهمية البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

الجدول رقم (19): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الأخلاقي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
-------	---------	-----------------	-------------------	---------	---------

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة

13	تراعي المؤسسة مبدأ الموضوعية في التوظيف.	2,95	1,501	7	محايد
14	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع لتدريب العاملين.	3,45	1,218	4	موافق
15	تطبق المؤسسة عقوبات صارمة على الرشوة والاختلاس.....	3,15	1,494	5	محايد
16	توفر المؤسسة فرص الترقية العادلة للجميع.	3,08	1,328	6	محايد
17	تقدم المؤسسة الرواتب العادلة للعاملين.	3,60	1,236	3	موافق
18	تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع.	3,73	1,132	1	موافق
19	تلتزم المؤسسة بأخلاقيات العمل.	3,65	1,210	2	موافق
المجموع		3,37	1,317		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن إجابات المستجوبين والتي تقع إجمالاً ضمن مجال التقويم "موافق"، تشير إلى قبول المستجوبين عبارات البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ (3,73) والمتعلق بالفقرة رقم (18) وبانحراف معياري مقداره (1,132) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تنجز أعمالها على أساس أهداف وقيم المجتمع.

الجدول رقم (20): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الإنساني.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
20	تقدم المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة،	3,85	1,051	3	موافق
21	تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة للعمال.	3,80	1,091	4	موافق
22	تساهم المؤسسة في دعم مشاريع للمجتمع المحلي ومحيط تواجدها كالطرق والمساجد..... الخ	3,88	0,966	2	موافق
23	تساهم المؤسسة بتقديم دعم للفرق الرياضية والنوادي،	3,95	0,815	1	موافق
24	تساهم المؤسسة في الخدمات الاجتماعية للعمال كإقامة مصايف ورحلات.	3,55	1,176	5	موافق
المجموع		3,80	1,019		موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

يوضح الجدول (20) أن المتوسط الحسابي لمتغيرات البعد الخيري مجتمعة تساوي (3,80) وبانحراف معياري يقدر بـ (1,019)، وهي قيمة جيدة، تشير إلى قبول المستجوبين عبارات البعد الخيري بشكل موافق، وبالنظر إلى النتائج المفصلة لمختلف العبارات متفرقة، فإن العبارة (23)، تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم الفرق الرياضية والنوادي حيث نالت أكبر متوسط حسابي قدره (3,95) وهي قيمة جيدة، ما يدل على أن المؤسسة تلتزم كثيراً بالجانب الإنساني (الخيري).

الجدول رقم (21): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد البيئي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
25	تقوم المؤسسة بعملية التشجير وإنجاز مساحات خضراء للمحافظة على البيئة.	3,35	1,369	5	محايد
26	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.	3,38	1,353	4	محايد
27	تسعى المؤسسة في تطبيق المبادئ التي تدعو إليها ISO 14001 للحفاظ على البيئة.	3,73	1,198	1	موافق
28	تعد حماية البيئة من الأهداف للمؤسسة.	3,58	1,299	3	موافق
29	تتبع المؤسسة أساليب حديثة في تصميم المنتج بطريقة تساهم في تقليل النفايات.	3,60	1,336	2	موافق
المجموع		3,52	1,311		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي للإجابات على البعد البيئي بلغ القيمة (3,52) وانحراف معياري يبلغ (1,311)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة تتفق على أهمية البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية.

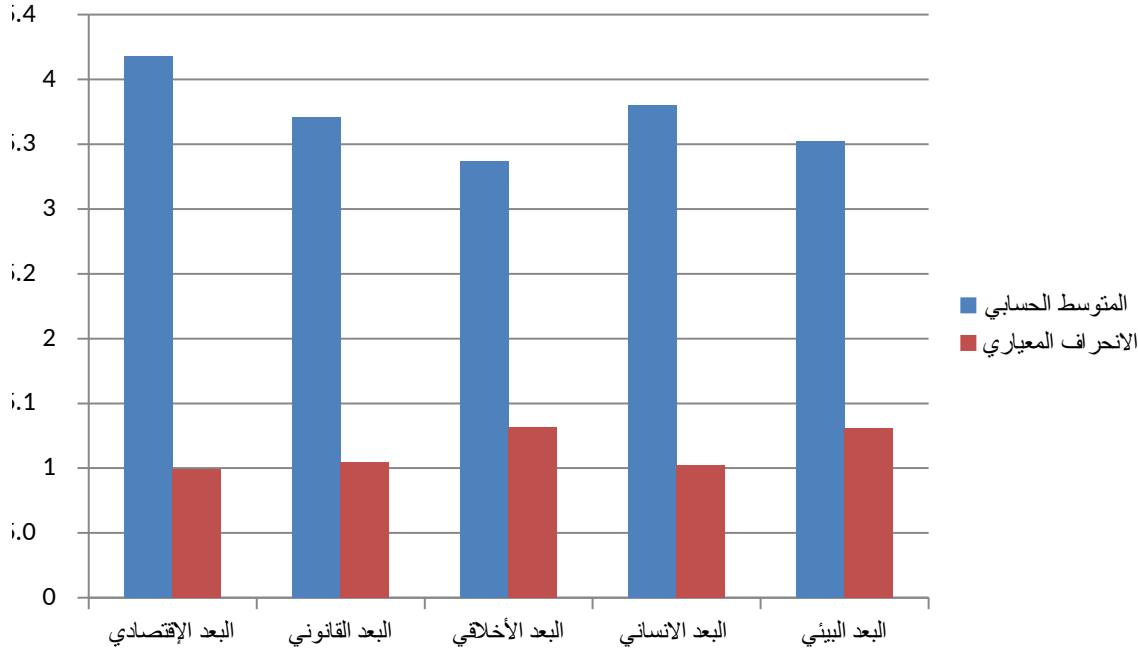
من خلال ما سبق نستنتج الجدول الموالي:

الجدول رقم (22) يمثل المتوسط الحسابي للمسؤولية الاجتماعية.

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1	البعد الاقتصادي	4,18	0,993	1	موافق
2	البعد القانوني	3,71	1,047	3	موافق
3	البعد الأخلاقي	3,37	1,317	5	موافق
4	البعد الخيري أو الانساني	3,80	1,019	2	موافق
5	البعد البيئي	3,52	1,311	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

الشكل رقم (19): أعمدة بيانية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (19) نلاحظ أن محور المسؤولية الاجتماعية، أن البعد الاقتصادي احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة البحث إذ يبلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد بـ (4,18) وبانحراف معياري (0,993) ثم تليها في المرتبة الثانية البعد الإنساني (الخيرى) إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,80) وبانحراف معياري قدره (1,019) وفي المرتبة الثالثة يأتي البعد القانوني إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,71) وبانحراف معياري يقدر بـ (1,047) كما نجد أما المرتبة الرابعة فتتمثل في البعد البيئي لمتوسط حسابي (3,52) وانحراف معياري يقدر بـ (1,311) وفي المرتبة الأخيرة تتمثل في البعد الأخلاقي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,37) بانحراف معياري (1,317) ومن هنا نستطيع القول بأن المؤسسة تولي أهمية بالغة لكل أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

2-2: المقاييس الوصفية للمتغير التابع: الميزة التنافسية

يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة، وهي موضحة كالآتي:

الجدول رقم (23): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه بعد تخفيض التكلفة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	تعتمد المؤسسة على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة لتخفيض تكاليف التوزيع.	3,80	0,966	2	موافق
02	تعد تخفيض تكلفة المنتج من الأهداف الأساسية للمؤسسة.	3,80	1,114	4	موافق
03	تعمل المؤسسة على اختيار المواد الأولية التي تقلل من التكاليف حسب معايير الجودة.	3,80	1,043	3	موافق
04	تعتمد المؤسسة على التطور التكنولوجي في الإنتاج لتخفيض من التكاليف.	3,85	1,051	1	موافق

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة

05	تحفظ المؤسسة على العمال ذوي خبرة لتقليل من الأخطاء المهنية.	3,70	1,181	5	موافق
					المجموع
		3,75	1,071		حيد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

من خلال ما سبق فإن بعد تخفيض التكلفة والذي يتضمن خمسة عبارات فكان المتوسط العام لهم هو (3,75) بانحراف معياري وكانت العبارة الرابعة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,85) في حين أن إجابات المستجوبين والتي تقع إجمالاً ضمن مجال التقييم "موافق" وهذا ما يشير إلى قبول المستجوبين عبارات بعد تخفيض التكلفة وهذا ما يدل على أن تخفيض التكاليف تساهم في تحقيق ميزة تنافسية.

الجدول رقم (24): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه بعد الجودة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
06	تستغل المؤسسة التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها.	4,03	1,00	2	موافق
07	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء ومقترحات زبائنها.	3,60	1,257	5	موافق
08	تستخدم المؤسسة مواصفات الايزو في منتجاتها.	3,98	1,121	4	موافق
09	تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق.	4,13	0,992	1	موافق
10	تركز المؤسسة على إرضاء زبائنها من خلال منتجات تتلاءم مع احتياجاتهم.	4,00	1,062	3	موافق
					المجموع
		3,94	1,086		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

من خلال الجدول السابق يتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين (4.13) و(3.60) حيث احتلت عبارة "تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وعلى العموم فقد قدر المتوسط المرجح لمجمل العبارات بـ: (3,94) وانحراف معياري وهذا يعني أن العينة المبحوثة تتفق أهمية الجودة في المؤسسة وهذا ما يدل على أن الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لضمان مركزها التنافسي.

الجدول رقم (25): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه بعد التسليم.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
11	تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات السوق.	4,08	0,917	1	موافق
12	تستخدم المؤسسة المخزون الفائض لتوفير احتياجات الزبائن من المنتجات	3,53	1,086	4	موافق
13	تتمتع المؤسسة بثقة زبائنها في احترام مواعيد التسليم,	3,68	1,023	3	موافق
14	قدرة المؤسسة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	3,48	1,132	5	موافق
15	تعمل المؤسسة على زيادة نقاط البيع.	3,95	1,037	2	موافق
					المجموع
		3,74	1,039		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

من خلال الجدول رقم (25) يتراوح المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين (4,08) و(3,48) حيث احتلت عبارة "تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات السوق" المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (4.08) وعلى العموم فقد قدر المتوسط المرجح لمجمل العبارات بـ: (3,74) وانحراف معياري وهذا يعني أن العينة المبحوثة تتفق على أهمية التسليم .
مما سبق نستنتج جدول نتائج التحليل للميزة التنافسية.

الجدول رقم (26): ملخص نتائج التحليل للميزة التنافسية.

الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
بعد تخفيض التكلفة	3,75	1,071	2	موافق
بعد الجودة	3,94	1,086	1	موافق
بعد التسليم	3,74	1,039	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

يلخص الجدول رقم (26) اتجاه إجابات أفراد العينة الدراسة حول أهمية كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية حيث جاء بعد الجودة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3,94) وهذا مايدل على أن المؤسسة تقدم منتج ذات جودة جيدة مقارنة بمنافسيها، يليها بعد تخفيض التكلفة بمتوسط حسابي يبلغ (3,75) وأخيرا بعد التسليم بمتوسط حسابي (3,74).

3- اختبار فرضيات الدراسة.

حتى نتمكن من اختبار فرضيات يتم أولا تحديد طبيعة العلاقة بين متغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير الميزة التنافسية ، من الطرق الإحصائية الأكثر تعمقا منها معامل الارتباط (Spearman) الذي يعرفنا على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة .

قبل التطرق إلى هذا النوع من التحليل يجب التأكد من صلاحية النموذج لمثل هذه

الاختبارات من خلال اختبار التوزيع الطبيعي (- Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon) يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا يبين الجدول نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov، من خلاله نتأكد من أن البيانات تتبع توزيع طبيعي أو لا، إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي، أما إذا كانت أقل من 0,05 فإن البيانات لا تتبع توزيع طبيعي.

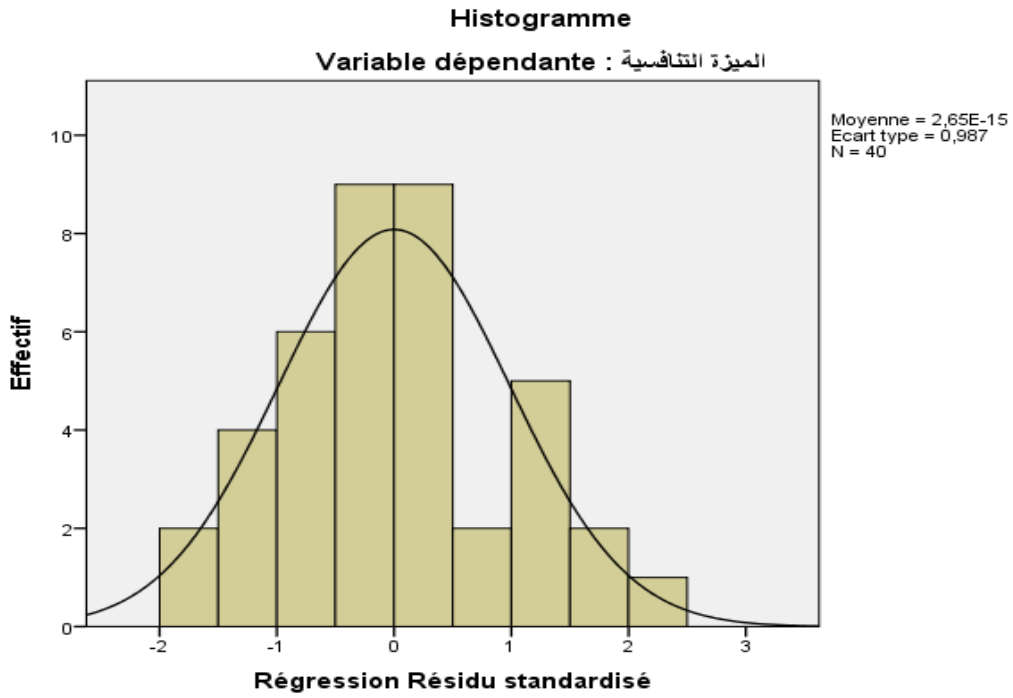
والجدول الموالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم(27): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

الرقم	الأبعاد	قيمة Z	مستوي الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
1	البعد الاقتصادي	1,189	0,118
2	البعد القانوني	0,925	0,358
3	البعد الأخلاقي	1,080	0,194
4	البعد الإنساني	0,838	0,484
5	البعد البيئي	1,277	0,077
	المسؤولية الاجتماعية	0,640	0,807
6	بعد تخفيض التكلفة	1,077	0,197
7	بعد الجودة	1,166	0,166
8	بعد التسليم	0,982	0,290
	الميزة التنافسية	1,088	0,188

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

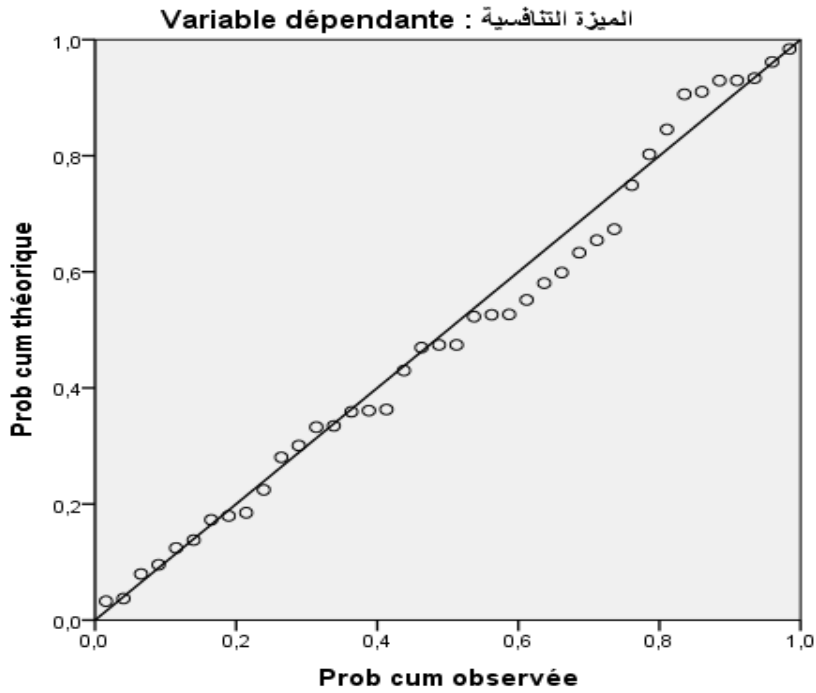
الشكل رقم(20): طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة.



المصدر: من
إعداد الطالبة
بالاعتماد
على
مخرجات

.SPSS.V19

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن المدرج التكراري للمتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي، كما أن لوحة الانتشار تأخذ شكل سبيه بالخط المستقيم و تتجمع حول المحور وهو ما يعطينا ثقة أكبر بالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابق.¹

✓ **معامل الارتباط:** نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد مع الميزة التنافسية، وكون مقياس متغيرات الدراسة ترتيبية، فإن معامل الارتباط المناسب في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط لسبيرمان (Spearman) الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول التالي يوضح علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (28): علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المسؤولية الاجتماعية	البعد البيئي	البعد الإنساني	البعد الأخلاقي	البعد القانوني	البعد الاقتصادي	البيان	
,848**	,654**	,655**	,760**	,728**	0,609**	Corrélation	تخفيض التكلفة
,000	,000	,000	,000	,000	,000	Sig.	
40	40	40	40	40	40	N	
,815**	,629**	,764**	,760**	,642**	0,548**	Corrélation	الجودة
,000	,000	,000	,000	,000	0,000	Sig.	
40	40	40	40	40	40	N	
,749**	,703**	,710**	,619**	,514**	,528**	Corrélation	التسليم
,000	,000	,000	,000	,001	,000	Sig.	
40	40	40	40	40	40	N	
,904**	,748**	,773**	,804**	,707**	,638**	Corrélation	الميزة التنافسية
,000	,000	,000	,000	,000	,000	Sig.	
40	40	40	40	40	40	N	

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

من خلال الجدول رقم (28)- بينت نتائج التحليل في أن مجموع أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني، البعد البيئي) كانت كلها دالة إحصائياً بالنسبة لبعد تخفيض التكلفة عند مستوى الدلالة **0,05** مما يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتخفيض التكلفة، وسجل أكبر معامل الارتباط بين البعد الأخلاقي وتخفيض التكلفة بمعامل ارتباط قيمته (**0,760**) مقارنة بالأبعاد الأخرى وبذلك تبين أن لأبعاد المسؤولية الاجتماعية دور في تحقيق تخفيض التكلفة.

وبالتالي فإن الفرضية الأولى لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تخفيض التكلفة في مؤسسة الإسمنت مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة

1 شنشوشة محمد، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص. 205.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تخفيض التكلفة في مؤسسة الإسمنت .

أما فيما يتعلق بين الجودة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية تظهر نتائج التحليل علاقة ارتباط موجبة وقوية بمعامل ارتباط قيمته (0,815) ومستوى المعنوية المحسوب (sig) بلغ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05) وهي تدل على أهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الجودة حيث أن سجل أكبر معامل ارتباط موجب وقوي بين البعد الإنساني والجودة بمعامل قيمته (0,764).

وبناء على النتائج السابقة فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة توجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الجودة بمؤسسة الإسمنت.

في نفس الجدول تظهر نتائج التحليل علاقة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبين بعد التسليم حيث يحتل البعد الإنساني المرتبة الأولى بمعامل ارتباط موجب وقوي قيمته (0,710) ثم تليه الأبعاد الأخرى ومستوى المعنوية المحسوب (sig) بلغ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05).

وبناء على ما سبق فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة توجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التسليم بمؤسسة الإسمنت.

من خلال الجدول السابق توجد هناك علاقة قوية وموجبة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية حيث سجل أكبر معامل ارتباط قوي وموجب بين البعد الأخلاقي والميزة التنافسية قدر بـ (0,804) كما بلغ ومستوى المعنوية المحسوب (sig) بـ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه (0,05).

وبالتالي فإن الفرضية لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت .

وفي العمود السادس في نفس الجدول يبين العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وذات دلالة إحصائية فكان معاملها (0,940) - أما مستوى المعنوية المحسوب (sig) بلغ (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05). بالتالي هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية وهذا ما يدل على أن المسؤولية الاجتماعية دور في تحقيق الميزة التنافسية.

لقد تم إثبات أن الفرضية الصفرية الرئيسية وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت ويعتبر مدخلا من اجل دراسة الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية. ومن اجل اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي والذي يتمثل في الانحدار الخطي المتدرج (Régression Linéaire) من أجل التعرف على المتغيرات التي لها دور مباشر واستبعاد المتغيرات التي ليس لها دور بصورة مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الصفرية الرئيسية :

التحليل يخص تأثير كل من المسؤولية الاجتماعية على كل من الميزة التنافسية.

H_0 لا توجد تأثير بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 $\alpha=$ ومن اجل اختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية وتم اختبار كل واحدة على حدي ، كما يلي:
الفرضية الفرعية الصفرية الأولى:

(1) H_0 : لا يوجد تأثير لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تخفيض التكلفة عند مستوى دلالة معنوية 0.05 $\alpha=$ لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29) : تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على تخفيض التكلفة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	خطأ التقدير R-deux ajusté	قيمة F	Sig.
1	0,806 ^a	0,650	0,641	70,576	0,000 ^b
2	0,861 ^b	0,742	0,728	53,102	0,000 ^c
3	0,880 ^c	0,774	0,755	41,071	0,000 ^d

- a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الأخلاقي,
b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الأخلاقي, البعد الاقتصادي,
c. Valeurs prédites : (constantes), البعد الأخلاقي, البعد الاقتصادي, البعد الإنساني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

الجدول رقم (29،1): تحليل نتيجة الانحدار

Coefficients^a

Modèle	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة Sig.
	Coefficients non standardisés	الخطأ المعياري	Coefficients standardisés		
	معاملات المتغيرات A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,631	0,270	6,039	0,000
	البعد الأخلاقي	0,641	0,076	0,806	8,401

	(Constante)	0,551	0,380		1,452	0,155
2	البعد الأخلاقي	0,486	0,079	0,612	6,167	0,000
	البعد الاقتصادي	0,383	0,106	0,360	3,622	0,001
	(Constante)	-0,066	0,451		-,147	0,884
3	البعد الأخلاقي	0,365	0,092	0,459	3,959	0,000
	البعد الاقتصادي	0,347	0,101	0,326	3,424	0,002
	البعد الإنساني	0,309	0,136	0,250	2,266	0,030

a. Variable dépendante : تخفيض التكلفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (29) أن معامل ارتباط ($R=0.880$) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط بين البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي والبعد الإنساني وتخفيض التكلفة، كما أن معامل التحديد بلغ ($0,774$)، وهذا يعني أن البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي والبعد الإنساني قد فسرت ما مقداره ($77,4\%$) من التباين في تخفيض التكلفة، كما يلاحظ هنا قيمة F قدرت بـ ($41,071$) عند ومستوى المعنوية المحسوب (sig) بلغ ($0,03$) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($0,05$) وهذا يؤكد بشكل واضح إن للبعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي والبعد الإنساني لهم تأثير في تخفيض التكلفة.

يبين الجدول رقم (1،29) نتائج تحليل الانحدار (**Coefficient**) أن البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي والبعد الإنساني لهم تأثير في بعد تخفيض التكلفة حيث يبين أن البعد الاقتصادي له تأثير بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) و (**BETA 0,3260**) على بعد تخفيض التكلفة كما يبين أن البعد الأخلاقي يملك تأثير ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) و (**BETA 0,4590**) ويبين أيضا أن البعد الإنساني له تأثير ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) و (**BETA 0,250**) وعليه فإن لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس التأثير في بعد تخفيض التكلفة حيث إتضح أن البعد البيئي والقانوني لا يساهمان بصورة مباشرة في بعد تخفيض التكلفة.

من خلال كل ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تخفيض التكلفة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الصفرية الفرعية الثانية :

(2) H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الجودة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (30) : تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الجودة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	قيمة F	مستوى المعنوية Sig.
1	0,814 ^a	0,663	0,654	74,85	0,000 ^b
2	0,853 ^b	0,728	0,713	49,453	0,000 ^c

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الإنساني

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الإنساني, البعد البيئي
الجدول رقم (30،1): تحليل نتيجة الانحدار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
		A	الخطأ المعياري Erreur standard			
1	(Constante)	0,295	0,429		0,688	0,495
	البعد الإنساني	0,959	0,111	0,814	8,652	0,000
2	(Constante)	0,289	0,391		0,739	0,465
	البعد الإنساني	0,772	0,119	0,655	6,473	0,000
	البعد البيئي	0,204	0,069	0,300	2,960	0,005

a. Variable dépendante : الجودة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

تشير نتائج الجدول رقم (30) أن معامل ارتباط (R=0.853) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد الجودة، كما أن معامل التحديد بلغ (0,728)، وهذا يعني أن البعد الإنساني و البعد البيئي قد فسرت ما مقداره (72,8%) من التباين في بعد الجودة ، كما يلاحظ هنا قيمة F قدرت بـ (49,45) عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$.

وهذا يؤكد بشكل واضح إن للبعد الإنساني والبعد البيئي لهم تأثير في بعد الجودة.

كما يشير الجدول رقم (30،1) - نتائج تحليل الانحدار (Coefficient) أن البعد الإنساني والبعد البيئي لهما تأثير في بعد الجودة حيث يبين البعد الإنساني له تأثير بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($\text{sig} \geq 0.05$ و $\text{BETA } 0,655$) على بعد الجودة كما يبين أن البعد البيئي يملك تأثير ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($\text{sig} \geq 0.05$ و $\text{BETA } 0,4590$) ويبين أيضا أن البعد الإنساني له تأثير ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($\text{sig} \geq 0.05$ و $\text{BETA } 0,300$) وعليه فإن لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس التأثير في

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة

بعد الجودة حيث إتضح أن البعد الاقتصادي، الأخلاقي و البعد القانوني لا يساهمان بصورة مباشرة في بعد الجودة.

من خلال كل ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الجودة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الصفرية الثالثة :

(3) H0: لا يوجد تأثير لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التسليم عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (31) : تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق

بعد التسليم

Récapitulatif des modèles

Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	قيمة F	مستوى المعنوية Sig.
1	0,737 ^a	0,543	0,531	45,079	0,000 ^b
2	0,800 ^b	0,640	0,621	32,904	0,000 ^c

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الإنساني

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الإنساني, البعد البيئي

الجدول رقم (31،1) : تحليل نتائج الانحدار الخطي المتدرج.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	0,594	0,476		1,248	0,220
	البعد الإنساني	0,827	0,123	0,737	6,714	0,000
2	(Constante)	0,587	0,428		1,370	0,179
	البعد الإنساني	0,607	0,131	0,541	4,648	0,000
	البعد البيئي	0,239	0,076	0,368	3,166	0,003

a. Variable dépendante : التسليم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

تشير نتائج الجدول رقم (31) أن معامل ارتباط ($R=0.800$) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد التسليم، كما أن معامل التحديد بلغ (0,640)، وهذا يعني أن البعد الإنساني و البعد البيئي قد فسرت ما مقداره (64%) من التباين في بعد التسليم، كما يلاحظ هنا قيمة F قدرت بـ (32,90) عند مستوي معنوية $\alpha= 0.05$. وهذا ما يؤكد أن للبعد الإنساني و البعد البيئي لهم تأثير في بعد التسليم.

كما نلاحظ من الجدول رقم (1,31) نتائج تحليل الانحدار (Coefficient) أن البعد الإنساني و البعد البيئي لهما تأثير في بعد التسليم حيث يبين البعد الإنساني له تأثير بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($\text{sig} \geq 0.05$ و $\text{BETA } 0,541$) على بعد التسليم كما يبين أن البعد البيئي يملك تأثير ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($\text{sig} \geq 0.05$ و $\text{BETA } 0,368$) وعليه فإن لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس التأثير في بعد التسليم حيث اتضح أن البعد الاقتصادي، الأخلاقي و البعد القانوني لا يساهمان بصورة مباشرة في بعد التسليم.

من خلال كل ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التسليم عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة :

(4) H_0 : لا يوجد تأثير لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (32) : تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	مستوى المعنوية قيمة F	Sig.
1	0,828 ^a	0,686	0,678	83,025	0,000 ^b
2	0,885 ^b	0,783	0,772	66,876	0,000 ^c
3	0,902 ^c	0,813	0,798	52,301	0,000 ^d
4	0,914 ^d	0,836	0,818	44,679	0,000 ^e

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد الإنساني

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد الإنساني, البعد الأخلاقي

c. Valeurs prédites : (constantes), البعد الإنساني, البعد الأخلاقي, البعد البيئي

d. Valeurs prédites : (constantes), البعد الإنساني, البعد الأخلاقي, البعد البيئي, البعد الاقتصادي

الجدول رقم (1,32): تحليل نتيجة الانحدار.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients standardisés	non	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	---------------------------	-----	---------------------------	---	------

	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante) ,436	,378		1,152	,256
	البعد الإنساني	,891	,828	9,112	,000
2	(Constante) ,641	,322		1,989	,054
	البعد الإنساني	,575	,534	5,082	,000
	البعد الأخلاقي	,296	,429	4,076	,000
3	(Constante) ,587	,304		1,929	,062
	البعد الإنساني	,524	,487	4,831	,000
	البعد الأخلاقي	,224	,324	3,005	,005
	البعد البيئي	,139	,223	2,408	,021
	(Constante) ,192	,340		,564	,576
	البعد الإنساني	,487	,453	4,670	,000
4	البعد الأخلاقي	,169	,245	2,256	,030
	البعد البيئي	,143	,231	2,615	,013
	البعد الاقتصادي	,168	,182	2,210	,034

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19.

تبين نتائج الجدول رقم (32) علاقة ارتباط قوية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني، البعد البيئي) مع الميزة التنافسية والتي يفسرها معامل الارتباط R بلغت قيمته (0,914) عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما يبين معامل التحديد R^2 في نفس الجدول يفسر ما قيمته (0.836) من التباين في أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية والبقية ترجع لعوامل أخرى . أما قيمة F عند كل من (البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني، البعد البيئي) تقدر بـ

(44,679) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

أما الجدول رقم (1,32) نلاحظ أن (البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني، البعد البيئي) لهم تأثير معنوي ايجابي على الميزة التنافسية .حيث أن البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني، البعد البيئي يؤثر بشكل مباشر و ايجابي (BETA=0,182) و (BETA=0,245) و (BETA=0,453) و (BETA=0,231) على التوالي و $\text{sig} \geq 0.05$

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوي

معنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضية الرئيسية :

(5) H0: لا توجد تأثير للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوي معنوية

$\alpha = 0.05$

الجدول رقم (33): تحليل الانحدار الخطي المتدرج لتأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	قيمة F	مستوى المعنوية Sig.
1	0,887 ^a	0,786	0,780	139,551	0,000 ^b

a.

a. Valeurs prédites : (constantes), المسؤولية الاجتماعية

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

الجدول رقم (1,33): تحليل نتيجة الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients standardisés non		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard			
1	(Constante)	0,446	0,291	1,530	,134
	المسؤولية الاجتماعية	0,909	0,077	0,887	11,813

Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (33) أن معامل الارتباط ($R = 0,887$) تمثل (88.7%)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، كما أن معامل التحديد قدر بـ: ($R^2 = 0,786$) أي أن 78,6% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية)، والنموذج ككل معنوي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (1,33) أن قيمة (BETA= 0.887) تقابلها المعنوية المحسوبة (sig) بقيمة (0,000) هي أكبر من (0,05) هذا ما يدل على أنها معنوية، وبالتالي نقول أن هناك تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية، ومنه نقبل الفرضية البديلة، ونرفض فرضية العدم.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص تأثير المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجدول الموالي :

الجدول رقم (34) : ملخص نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	أبعاد المسؤولية الاجتماعية لها تأثير على تحقيق الميزة التنافسية	الميزة التنافسية
0,774	0,880	البعد الأخلاقي؛ البعد الاقتصادي؛	تخفيض التكلفة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمؤسسة الإسمنت بعين التوتة

		البعد الإنساني.	
0,728	0,853	البعد الإنساني؛ البعد البيئي	الجودة
0,640	0,800	البعد الإنساني؛ البعد البيئي	التسليم

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجداول السابقة
من خلال الجدول نلاحظ أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية ليس لها نفس الأهمية ولا تؤثر
في الميزة التنافسية بالرغم من علاقة الارتباط التي أظهرتها مصفوفة (Spearman) عند
مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بعين التوتة، حيث هدفت هذه الدراسة إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة، المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية على مؤسسة الإسمنت بعين التوتة و تمت هذه الدراسة من خلال وضع فرضيات تم مناقشتها و تحليلها باستخدام برنامج و نظام SPSS من أجل الكشف على مدى صدق و ثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، و تم أيضا الإشارة إلى الأدوات المستخدمة لجمع بيانات هذه الدراسة.

و بعد القيام بعملية التحليل باستعمال البرنامج SPSS V19 من خلال استخراج و تحليل النتائج الخاصة بالبيانات العامة للمؤسسة التي كانت محل الدراسة. تم بعدها التوصل إلى وجود ارتباط بدرجة قوية للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالمؤسسة. وفي الأخير تم اختبار صحة الفرضيات الموضوعة، كما تم صياغة معادلة الانحدار الخاصة بالدراسة التي جاء بعد تحليل كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية من بعد اقتصادي، وقانوني وأخلاقي وخيري وبيئي ودور كل بعد في تحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة:

من خلال دراستنا التي تمحورت حول المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالميزة التنافسية تبين لنا أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تعتبر إحدى الوسائل الضرورية والفعالة التي تستطيع الربط والتنسيق بين الجوانب الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، البيئية والإنسانية اتجاه المجتمع والبيئة وأن المؤسسة تكتسب سمعة جيدة، تعزز من ميزتها التنافسية، وزيادة أرباحها من خلال ممارسة وتدعيم أنشطتها اجتماعيا. ومن خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و التي تدور حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية توصلنا إلى النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

❖ النتائج

- من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية:
- أغلب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أغلبهم ذكور بنسبة 72,2%؛
 - أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 21 - 40 سنة حيث يمثلون بسبة 82,5%؛
 - النسب الأكبر من الأفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة أي الذين تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات حيث يمثلون بنسبة 47,5%؛
 - النسبة الأكبر من الأفراد العينة ذو مستوى ليسانس بنسبة 42,5%؛
 - كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات المسؤولية الاجتماعية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية نتيجتها موافق حسب مقياس ليكرت؛
 - كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الميزة التنافسية نتيجتها موافق حسب مقياس ليكرت؛
 - وجود علاقة قوية طردية مابين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت من وجهة نظر عينة الدراسة حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,887) فيما فسره متغير المسؤولية الاجتماعية (7860) من المتغير الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بالإعتماد R^2 ؛
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تخفيض التكلفة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الجودة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التسليم عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

❖ التوصيات:

من خلال النتائج الدراسة الميدانية فإن التوصيات التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة تتلخص فيما يلي:

- ضرورة زيادة وعي المؤسسة بأهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي؛
- الاهتمام بدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتشديد على ضرورة تبنيها؛
- الاهتمام بمبدأ الموضوعية في التوظيف وتطبيق عقوبات صارمة على الرشوة والاختلاس؛
- العمل على استخدام تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء؛
- الاهتمام باستمرار تحقيق مفهوم الميزة التنافسية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

التخصص: التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستراتيجي للمنظمات

قسم علوم التسيير

السنة الجامعية: 2015-

2016



استبيان

تحية طيبة وبعد،

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة، علما أن هدفها هو معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت بعين التوتة-باتنة-، إن هذه الاستمارة صممت لأغراض البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة وموضوعية عن الأسئلة المطروحة فيها لاستغلال المعلومات والاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرة لنيل شهادة الماستر حيث المعلومات التي سوف تعطونها سوف تحاط بالسرية التامة.

مع فائق تقديري واحترامي

الأستاذ المشرف: جودي

الطالبة: لوشن إبتسام

محمد رمزي

أسئلة الاستمارة:

ضع العلامة (√) على الإجابة المناسبة، وأجب عن الأسئلة المقترحة:

* معلومات شخصية:

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2- الفئة العمرية:

20 سنة فأقل

61 سنة فما فوق

41-60 سنة

21-40 سنة

3- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

أكثر من

10-15 سنوات

5-10 سنوات

15 سنة

4- المؤهل العلمي:

تقني

ثانوي

ليسانس

مهندس

ماستر/ماجستير

5- الوضعية المهنية: دائم مؤقت
* أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

رقم	المحور الأول(المسؤولية الاجتماعية)	سلم الدرجات
م	و	اف
ق	ج	
البعد الاقتصادي ✓		
01	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بأسعار في متناول الزبائن.	
02	تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل,	
03	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح والاستمرار في السوق.	
04	تحرص المؤسسة على توفير منتج ذات جودة جيدة.	
05	تسعى المؤسسة لتمييز في السوق في مجال صناعة الأسمنت.	
البعد القانوني ✓		
06	تحترم المؤسسة القوانين المتعلقة بالبيئة.	
07	تعترف المؤسسة بالتقابات العمالية.	
08	تحترم المؤسسة قوانين المنافسة.	
09	تحترم المؤسسة قوانين العمل.	
10	تحترم المؤسسة القوانين المتعلقة بالبيئة.	
11	تحترم المؤسسة القوانين المبرمة بينها وبين مورديها.	
12	تحترم المؤسسة قانون التجارة.	
البعد الأخلاقي ✓		
13	تراعي المؤسسة مبدأ الموضوعية في التوظيف.	
14	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع لتدريب العاملين.	
15	تطبق المؤسسة عقوبات صارمة على الرشوة والاختلاس.....	
16	توفر المؤسسة فرص الترقية العادلة للجميع,	
17	تقدم المؤسسة الرواتب العادلة للعاملين.	
18	تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع.	
19	تلتزم المؤسسة بأخلاقيات العمل.	
البعد الإنساني(الخيرى) ✓		
20	تقدم المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة,	
21	تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة للعمال.	
22	تساهم المؤسسة في دعم مشاريع للمجتمع المحلي ومحيط تواجدها كالطرق والمساجد.....الخ	
23	تساهم المؤسسة بتقديم دعم للفرق الرياضية والنوادي,	

ملحق رقم (02): استبانة بحث

					24	تساهم المؤسسة في الخدمات الاجتماعية للعمال كإقامة مصايف ورحلات.
✓ البعد البيئي						
					25	تقوم المؤسسة بعملية التشجير وإنجاز مساحات خضراء للمحافظة على البيئة.
					26	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.
					27	تسعى المؤسسة في تطبيق المبادئ التي تدعو إليها ISO 14001 للحفاظ على البيئة.
					28	تعد حماية البيئة من أهداف المؤسسة.
					29	تتبع المؤسسة أساليب حديثة في تصميم المنتج بطريقة تساهم في تقليل النفايات.
						المحور الثاني (الميزة التنافسية)
						م و ا ف
✓ بعد تخفيض التكلفة						
					01	تعتمد المؤسسة على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة لتخفيض تكاليف التوزيع.
					02	تعد تخفيض تكلفة المنتج من الأهداف الأساسية للمؤسسة.
					03	تعمل المؤسسة على اختيار المواد الأولية التي تقلل من التكاليف حسب معايير الجودة.
					04	تعتمد المؤسسة على التطور التكنولوجي في الإنتاج لتخفيض من التكاليف.
					05	تحفظ المؤسسة على العمال ذوي خبرة لتقليل من الأخطاء المهنية.
✓ بعد الجودة						
					06	تستغل المؤسسة التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها.
					07	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء ومقترحات زبائنها.
					08	تستخدم المؤسسة مواصفات الأيزو في منتجاتها..
					09	تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق.
					10	تركز المؤسسة على إرضاء زبائنها من خلا منتجات تتلاءم مع احتياجاتهم
✓ بعد التسليم						
					11	تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات السوق.
					12	تستخدم المؤسسة المخزون الفائض لتوفير احتياجات الزبائن من المنتجات
					13	تتمتع المؤسسة بنقطة زبائنها في احترام مواعيد التسليم.
					14	قدرة المؤسسة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.
					15	تعمل المؤسسة على زيادة نقاط البيع.

وشكرا

أسئلة الاستمارة:

ضع العلامة (√) على الإجابة المناسبة، وأجب عن الأسئلة المقترحة:

*** معلومات شخصية:**

1. الجنس: ذكر أنثى
2. الفئة العمرية: 20 سنة فأقل 21-40 سنة 41-60 سنة 61 سنة فما فوق
3. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-15 سنوات أكثر من 15 سنة
4. المؤهل العلمي: تقني ثانوي ليسانس مهندس ماستر/ماجستير
5. الوضعية المهنية: دائم مؤقت
- * أبعاد المسؤولية الاجتماعية:**

رقم	المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية)	سلم الدرجات				
		م	و	ف	ق	
البعد الاقتصادي ✓						
01	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بأسعار في متناول الزبائن.					
02	تسعى المؤسسة إلى التميز عن المؤسسات الأخرى بالأساليب المشروعة.					
03	تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل.					
04	تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى الأرباح والاستمرار في السوق.					
05	تحرص المؤسسة على توفير منتج ذات جودة جيدة.					
06	تسعى المؤسسة لتمييز في السوق في مجال صناعة الأسمنت.					
البعد القانوني ✓						
07	تحتزم المؤسسة القوانين المتعلقة بالبيئة.					
08	تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية.					
09	تحتزم المؤسسة قوانين المنافسة.					
10	تحتزم المؤسسة قوانين العمل.					
11	تحتزم المؤسسة القوانين المتعلقة بالبيئة.					
12	تحتزم المؤسسة القوانين المبرمة بينها وبين مورديها.					
13	تحتزم المؤسسة قانون التجارة.					
البعد الأخلاقي ✓						
14	تراعي المؤسسة مبدأ الموضوعية في التوظيف.					
15	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع لتدريب العاملين.					
16	تطبق المؤسسة عقوبات صارمة على الرشوة والاختلاس....					
17	توفر المؤسسة فرص الترقية العادلة للجميع.					
18	تقدم المؤسسة الرواتب العادلة للعاملين.					
19	تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع.					
20	تلتزم المؤسسة بأخلاقيات العمل.					
21	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتخفيض من تلوث البيئة.					
البعد الإنساني (الخير) ✓						
22	تقدم المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.					
23	تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة للعامل.					
24	تساهم المؤسسة في دعم مشاريع للمجتمع المحلي ومحيط تواجدها كالطرق والمساجد..... الخ					
25	تساهم المؤسسة بتقديم دعم للفرق الرياضية والنوادي.					
26	تساهم المؤسسة في الخدمات الاجتماعية للعامل كإقامة مصايف ورحلات.					
البعد البيئي ✓						

					27	تقوم المؤسسة بعملية التشجير وإنجاز مساحات خضراء للمحافظة على البيئة.
					28	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.
					29	تسعى المؤسسة في تطبيق المبادئ التي تدعو إليها ISO 14001 للحفاظ على البيئة.
					30	تحافظ المؤسسة على المبادئ والقيم البيئية من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها.
					م و ا	المحور الثاني (الميزة التنافسية)

بعد تخفيض التكلفة ✓						
					01	تعتمد المؤسسة على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة لتخفيض تكاليف التوزيع.
					02	تعد تخفيض تكلفة المنتج من الأهداف الأساسية للمؤسسة.
					03	تعمل المؤسسة على اختيار المواد الأولية التي تقلل من التكاليف حسب معايير الجودة.
					04	تعتمد المؤسسة على التطور التكنولوجي في الانتاج لتخفيض من التكاليف.
					05	تحتفظ المؤسسة على العمال ذوي خبرة لتقليل من الأخطاء المهنية.
بعد الجودة ✓						
					06	تستغل المؤسسة التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها.
					07	تسعى المؤسسة مبدأ التحسين المستمر لأساليب الانتاج.
					08	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء ومقترحات زبائننا.
					09	تستخدم المؤسسة مواصفات الايزو في منتجاتها..
					10	تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق.
					11	تركز المؤسسة على إرضاء زبائننا من خلال منتجات تتلاءم مع احتياجاتهم
بعد التسليم ✓						
					12	تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات السوق.
					13	تستخدم المؤسسة المخزون الفائض لتوفير احتياجات الزبائن من المنتجات
					14	تتمتع المؤسسة بثقة زبائننا في احترام مواعيد التسليم.
					15	قدرة المؤسسة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.
					16	تعمل المؤسسة على زيادة نقاط البيع.

✓ المراجع باللغة العربية:
* الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004؛
2. أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001؛
3. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009؛
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002؛
5. ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001؛
6. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005؛
7. شارلز و جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001؛
8. صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2015؛
9. صالح حمد العساف، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان، 1995؛
10. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007؛
11. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005؛
12. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009؛
13. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008؛

14. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007؛
15. عبيدات نوقان، كايد عبد الحق، عبد الرحمن عدس، البحث العلمي، مفهومه، وادواته، واساليبه، عمان: دار الفكر، 2001؛
16. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014؛
17. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001؛
18. علي فلاح الزغبى، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق (مدخل منهجي- إداري)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010؛
19. عمار بوحوش، محمد الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2007؛
20. عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2001؛
21. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000؛
22. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010؛
23. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004؛
24. مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي، أبوظبي، الإمارات، 2010؛
25. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004؛
26. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004؛
27. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007؛
28. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2012؛

29. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسريقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، القاهرة، مصر، 2011؛
30. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004؛
31. مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، رمل الإسكندرية، 2008؛
32. مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014؛
33. منصور محسن الغالبي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010؛
34. منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006؛
35. ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013؛
36. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001؛
37. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)ـ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006
38. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003؛
39. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996؛
40. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2014؛
41. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006؛
42. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003؛
43. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم .. العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011؛
- * الرسائل الجامعية:

44. أميرة هاتف حداوي الجتابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006؛
45. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001؛
46. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادره ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007؛
47. خالد أعراب، الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة اسمنت متيجة بمفتاح)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015؛
48. رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003؛
49. سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر، 2004؛
50. سماح صولح، دور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008؛
51. شنشوشة محمد، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011؛
52. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة سونطراك)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007؛
53. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005؛
54. قندور طارق، استعمال نموذج Basse-Talarzyk في تقييم المزايا التنافسية لشركات التأمين من منظور المستهلكين (دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA)،

- رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة الجزائر، 2010؛
55. هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009؛
56. وسام سامي الساكت، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في قطاع التأمين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2009؛

* المجالات والمؤتمرات:

57. أحمد خليل الحسيني، كامل شكير الوظيفي، عبد الخالق دبي الجبوري، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد (21)، العدد (4)، 2013؛
58. أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة أسبوط)، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصري لأغراض الاشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، كلية التجارة، جامعة أسبوط، مصر، 2010؛
59. أريج سعيد خليل، أثير هاني حرز، أصيل صباح عبد اللطيف، أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، بغداد، المجلد (20)، العدد (01)، 2012؛
60. بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة (دراسة حالة شركة سونطراك)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، ص. 8-9، موجودة على الموقع:

61. بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2012
62. بن عواق شرف الدين أمين، دور اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد السادس، جوان 2014؛
63. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة متاحة على الموقع التالي: <http://iefpedia.com>
64. بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012؛
65. حامد كريم الحدراوي، تدريب المزارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد (10)، العدد (33)، 2015؛
66. حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011؛
67. حسن خليفة، نموذج خلايا التكلفة كأداة لتعزيز الميزات التنافسية في المنشآت النسيجية السورية (دراسة تطبيقية في شركة المغازل والمناسج)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014؛
68. حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، العدد (90)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فيفري 2010؛
69. حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات (التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية)، ص. 9-10، موجود على الموقع التالي:

<http://mpra.ub.uni->

muenchen.de/32380/1/mpra_paper32380.pdf

70. رافد حميد الحدراوي، مهند حميد العطوي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون (دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن مصرف الرافدين فرع الغروي-النجف الأشرف)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(17)، العدد(04)، 2015؛

71. رحمون رزيقة، شنشونة محمد، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد(18)، ديسمبر 2015؛

72. زايري بلقاسم، وهيبة مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، ملتقى دولي حول المسؤولية الاجتماعية، الجزء الأول، ورقلة، الجزائر، 2012

73. سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة لصناعة الاسمدة الجنوبية)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد: 83، 2010؛

74. صلاح الدين عواد الكبيسي، فضيلة سلمان داود، استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية (بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد(21)، العدد(82)؛

75. طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 09-10 سبتمبر 2013، اسطنبول، تركيا؛

76. طاهر حسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم المعلومات (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية)، مجلة وقائع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002؛

77. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007؛
78. العابد لزه، التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية حالة شركة NIKE، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 01 2014؛
79. عامر فدعوس، فاضل حمد سلمان، علي حسون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في مستشفى ابن البيطار)، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، الإصدار: 32، بغداد، العراق، 2012؛
80. عباس حميد يحي التميمي، دجلة عبد الحسين عبد، تأثير مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للوحدة الاقتصادية وخلق قيمة لها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (21)، العدد (86)، 2015؛
81. عبد الرحمن طاهر، محسن عروق، إلهام محمد، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، العدد (20)، 2015؛
82. عبد القادر بريش، زهير غرابة، دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية" المحور الثاني: التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها، الجزائر، السنة غير موجودة؛
83. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول النامية؛
84. عبود زرقين، تواتية الطاهر، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، 2014؛

85. عبود زرقين، تواتية الطاهر، فاتن سعيد حميد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين إتفاق الشراكة الأوروبية والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الوسط، العراق، العدد(20)، 2015؛
86. عزاوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كميّار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، ص. 9. موجودة على الموقع التالي: iefpedia.com؛
87. عمر شريف، بروال بومدين، المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولية من كرف منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012؛
88. العمري جميلة، أثر المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية في المؤسسة، ملتقى المسؤولية الاجتماعية، الجزء الأول، جامعة ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2012؛
89. عودة أحمد بني أحمد، وليد مجلي العواودة، العلاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية(دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية العاملة في السوق الدولي)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 04، 2011؛
90. قنات فوزي، داني لكبير أمعاشو، الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 11، العدد 21، 2001؛
91. كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد(23)، العدد(2)، 2015؛
92. لويزة قويد، حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين

- المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، الجزائر، يومي 27 و 28 نوفمبر 2007؛
93. ليث الربيعي، **أخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، المؤتمر الثالث للمسؤولية الاجتماعية حول: شركات ومؤسسات الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، يومي 5-6 مايو 2010؛
94. محمد بن عبد الله العوض، **استراتيجيات التسويق التنافسية**، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي(الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، يومي 15-16 أكتوبر 2002؛
95. محمد عدنان وديع، **القدرة التنافسية وقياسها**، سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003؛
96. مخفي أمين، بن شني يوسف، **دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول النامية؛
97. مزوغ عادل، **دراسة نقدية لإستراتيجيات « PORTER » التنافسية**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد 10، جوان 2013؛
98. مزيناني نور الدين، بلاسكة صالح، **دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة**، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 27-28 فيفري 2013؛
99. مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، **دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية(دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايلي السعودية للاتصالات)**، المجلة العربية للإدارة، تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2013؛
100. معموري صورية، الشيخ هجيرة، **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات

الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي ،

الشلف ، الجزائر، يومي 8-9 نوفمبر 2010؛

101.مقدم وهيبة، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات

الأعمال(دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال

الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011؛

102. منير سليمان الحكيم، المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المتعاملين مع المصارف

الإسلامية الأردنية، اللقاء للبحوث والدراسات، المجلد(17)، العدد(2) ، جامعة العلوم

المالية و المصرفية، عمان، الأردن، 2014

103. هدى محمد كريم الخفاجي، إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة لآراء

عينة من المدراء في معمل اسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم

إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق، المجلد 13، العدد 03، 2011؛

104. هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في

شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،

المجلة 11، العدد 2، 2015؛

* المراجع باللغة الأجنبية:

1.: PORTER MICHAEL, **Competitive Strategy : Techniques**

for analyzing industries and competitors,Free press, New

York, 1980 ;

2.[http://manifest.univ-](http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/84-22:02)

[ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-des-sciences-](http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/84-22:02)

[economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/84-](http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/84-22:02)

[اصلاح-النظام-المصرفي-يوم 15-04-2016 على الساعة 22:02](http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/84-22:02)

3.[http://manifest.univ-](http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/72-le-colloque-international-sur-le-comportement-des-entreprises-%C3%A9conomiques-face-aux-enjeux-du-d%C3%A9veloppement-durable-et-de)

[ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-%C3%A9-](http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/72-le-colloque-international-sur-le-comportement-des-entreprises-%C3%A9conomiques-face-aux-enjeux-du-d%C3%A9veloppement-durable-et-de)

[des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-](http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/72-le-colloque-international-sur-le-comportement-des-entreprises-%C3%A9conomiques-face-aux-enjeux-du-d%C3%A9veloppement-durable-et-de)

[commerciales/72-le-colloque-international-sur-le-](http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/72-le-colloque-international-sur-le-comportement-des-entreprises-%C3%A9conomiques-face-aux-enjeux-du-d%C3%A9veloppement-durable-et-de)

[comportement-des-entreprises-%C3%A9conomiques-](http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/72-le-colloque-international-sur-le-comportement-des-entreprises-%C3%A9conomiques-face-aux-enjeux-du-d%C3%A9veloppement-durable-et-de)

[face-aux-enjeux-du-d%C3%A9veloppement-durable-et-de-](http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/faculté-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/72-le-colloque-international-sur-le-comportement-des-entreprises-%C3%A9conomiques-face-aux-enjeux-du-d%C3%A9veloppement-durable-et-de)

[I%E2%80%99%C3%A9quit%C3%A9-sociale-les-20-et-21-novembre-2012/1329](#) يوم 2016-4-16

4. <http://www.hrdiscussion.com/hr60211.html>
5. MICHAEL PORTER, *L'avantage concurrentiel des nations*, inter-édition, France, 1993 ;
6. Michael Porter, *la concurrence selon porter village*, Paris, France, 1999.