



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de  
la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسةكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



## الموضوع

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال - بسةكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير

فرع : تسيير منظمات

تخصص : إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة :

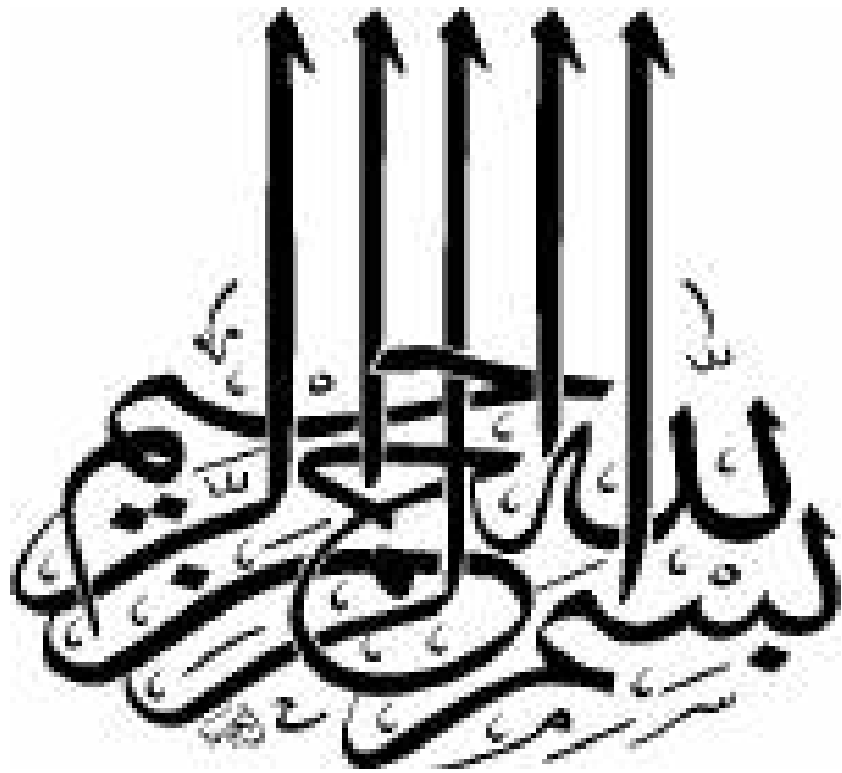
◀ دريدي أحلام

إعداد الطالبة

◀ زكري صفية

...../2019	رقم التسجيل
.....	تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2018-2019



## شكر و عرفان

اشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع  
انطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم " ... ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم  
تجدوا ما تكافئوه به . فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه "

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلالك وجهك وعظيم سلطتك على ما يسرت لي في هذا العمل  
المتواضع حتى خرج إلى النور . فسبحانك لا اله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك

ثم ليسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي " دريدي أحلام " من خلال قبولها الإشراف  
علي بنصائحها وتوجيهاتها القيمة التي منحتها . كما أنها لم تبخل علي بوقوفها الثمين في  
تتبع هذا العمل من بدايته إلى نهايته فجزاها الله عنا ألف خير

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتي  
كما أتقدم بالشكر الجزيل لزملائي سارة ، مروى ،

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام منهم حسام غضبان و بومجان عادل والأساتذة رجال  
سلاف على كل المساعدات التي قدموها لي ، وكل الأساتذة الذين درست على يدهم  
كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني ومد لي يد العون من قريب أو بعيد ، في انجاز  
هذا العمل المتواضع

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب

الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك "الله جل جلاله "

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي

بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.. "والدي العزيز سليم "

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب "أمي الحبيبة لويذة "

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد، إلى شمعة متقدة تثير ظلمة حياتي ،إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا

حدود لها إلى من عرفت معهم معنى الحياة أخواتي حكيمة وصبرين ، فاطمة الزهراء ، حنان

إلى أخوتي ورفقاء دربي في هذه الحياة بدونكم لاشيء أكون، أنا ومعكم أكون كل شيء في نهاية مشواري

أريد أن أشكركم على مواقفك النبيلة إلى من تطلعتم لنجاحي بنظرات الأمل أخوتي عمار ومحمد أمين وإسلام.

إلى توأم روحي ورفيق دربي .. إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الصادقة

إلى من سيرافقتي ومعه سأسير الدرب خطوة بخطوة إلى من أرى التفاؤل بعينه ،والسعادة في ضحكته

إلى شعلة الذكاء والنور إلى الوجه المفعم بالبراءة ولمحبتك لأزهرت أيامي وتفتحت براعم للغد إلى زوجي

العزيز " محمد أمين "

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي .. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق

الصافي إلى من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على

طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم صديقاتي " سارة ، رشيدة ، رشا ،

سمية، جوهرة ، مروى، فاطمة الزهراء ، فتيحة ، عفاف ، نادرة، حسينة "

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة ( البعد الاقتصادي ، البعد القانوني، البعد الأخلاقي ، البعد الإنساني ) في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي الغزال - بسكرة- ، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليل حيث تم تجميع البيانات من خلال المصادر الثانوية والأولية ، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع (45) استبانة على فئتين هما ( الإطارات وعمال المؤسسة ) وكانت كلها صالحة لتحليل الإحصائي ، وقد تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة ، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط والمتعدد في اختبار الفرضيات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك دورا ايجابيا للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي الغزال-بسكرة ، كما توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لكل من ( للبعد الاقتصادي ، البعد القانوني ، البعد الأخلاقي ) للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة  
الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية ، الميزة التنافسية ، البعد الاقتصادي ، البعد الأخلاقي .

## Abstract

The objective of this study is centered in recognizing the role of the social responsibility through it's different dimensions ( economic dimension , legal dimension , ethical dimension ,and humanitarian dimension ) in achieving the competitive character in the ziban' s institution of works SZT Sidi Ghezal –biskra- and this study relied on the use of analytical descriptive approach based on collecting data though primary and secondary sources , And to reach such objective, (45) questionnaires were distributed for two categories (frames and workers ) and it was all suitable to the statistical analysis , used analytical statistic methods in describing the variables of the study and the analysis of variance and multiple regression in hypotheses testing . this study arrived at the positive role of the social responsibility in reaching the competitive character in SZT Sidi Ghezal –biskra- and it also reached to finding a statistical impact of the social responsibility regarding the three dimensions ( economic, legal, ethical ) in reaching the competitive character of the studied institution,

**Key words:** the social responsibility, through economic dimension , legal dimension , competitive character.

## فهرس المحتويات :

الصفحة	الفهرس
	الشكر وعران
	الإهداء
أح	المقدمة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
3	المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية.
3	المطلب الثاني: عوامل ظهور المسؤولية الاجتماعية
4	المطلب الثالث: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
7	المطلب الرابع: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية
8	المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية
9	المطلب الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية
11	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
13	المطلب الثالث: نطاق المسؤولية الاجتماعية
14	المبحث الثالث: اتجاهات نشر واستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.
14	المطلب الأول: اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية.
15	المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
17	المطلب الثالث: المؤيدين والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية.
21	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
24	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية
28	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية ومحددات الميزة التنافسية
32	المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

37	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
37	المطلب الأول: مقومات الميزة التنافسية
39	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
40	المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
46	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
49	المبحث الثالث :العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية
50	المطلب الأول : أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة التنافسية
52	المطلب الثاني: استعمال المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية كأداة خلق الميزة التنافسية
54	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الزيبان للاشغال سيدي غزال - بسكرة-
56	تمهيد
57	المبحث الأول : تقديم مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي الغزال -بسكرة-
57	المطلب الأول : تعريف مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة
64	المطلب الثالث : نشاط إنتاج الأجر الأحمر لمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة محل الدراسة
67	المطلب الرابع : تقييم الالتزامات الاجتماعية لمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة
68	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
68	المطلب الأول: أداة البحث،مجتمع و عينة الدراسة
70	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة
72	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج
72	المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة
74	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
88	خلاصة الفصل
89	خاتمة

89	النتائج
91	التوصيات
93	قائمة المراجع
102	الملاحق

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم 1:	وثيقة خاصة بالاستبيان
	102

### قائمة الاشكال :

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
ب	النموذج النظري للبحث	1
11	نموذج كارول CARROL في المسؤولية الاجتماعية	2
15	توازن الأداء في منظمات الأعمال	3
17	استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال.	4
27	عوامل ظهور الميزة التنافسية	5
30	دورة حياة الميزة التنافسية	6
35	أنواع الميزة التنافسية	7
37	مصادر الميزة التنافسية	8
40	الاستراتيجيات العامة للتنافس	9
50	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	10
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة	11
65	مراحل العملية الإنتاجية	12



## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
6	تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	1
9	مجالات المسؤولية الاجتماعية	2
25	بعض مفاهيم الميزة التنافسية	3
45	إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها	4
46	تسمية أبعاد الميزة التنافسية لمجموعة من الباحثين	5
52	استعمال للمسؤولية الاجتماعية من طرف بعض المؤسسات كأداة خلق الميزة التنافسية	6
57	وحدات مجمع الإخوة عموري للآجر الأحمر	7
58	الشركاء ، الحصص ، والمنصب الوظيفية مؤسسة الزيان للاشغال سيدي غزال/ بسكرة	8
59	توزيع العاملين مؤسسة الزيان للأشغال سيدي غزال / بسكرة	9
70	مقياس ليكارت الحماسي	10
71	معاملات الثبات والصدق.	11
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	12
74	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف).	13
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات الخاصة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية	14
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية	15
83	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	16
84	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني ، البعد الأخلاقي ، البعد الإنساني) في الميزة التنافسية	17

# المقدمة

ساد لفترة زمنية طويلة الفكر الكلاسيكي الذي نظر إلى المنظمة من زاوية ضيقة ، إذ رأى أصحاب هذا الفكر أن المنظمة تهدف إلى تعظيم الربح وحصتها السوقية وضمان النمو والاستمرارية في بيئة تنافسية شديدة التعقيد دون الاهتمام بوجهة نظر المجتمع الذي تنشط به ، وقد استمرت هذه النظرة إلى أن ظهرت منظمات تهتم بالمجتمع وتحاول الضغط على الحكومات لسن قوانين وتشريعات تحمي المجتمع والبيئة على حد سواء ، كما عملت هذه المنظمات إلى تأثير في سلوك المستهلك وزيادة وعيه اتجاه بعض القضايا ، مما أدى إلى بروز أهداف أخرى للمنظمات من بينها تحقيق المسؤولية الاجتماعية وتعبير المسؤولية الاجتماعية عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من اجل تحقيق الرفاهية والسعادة للمجتمع وكذا تطوعها لتحقيق التنمية ، اخذ بعين الاعتبار كل الالتزامات القانونية والأخلاقية .

ومن جهة أخرى بعد تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها من ابرز الأمور التي تشغل تفكير المنظمة ، لاعتبار الميزة التنافسية خاصية مميزة يمكن الحصول عليها من خلال التخصيص الأمثل للموارد والتركيز على تنفيذ استراتيجيات ملائمة لمواجهة المنافسة ، فامتلاك الميزة التنافسية يؤكد أن المنظمة تطرح منتجات بخصائص وسمات تفوق بكثير تلك التي تطرحها منافسوها في السوق ، وقد أكد الباحثون في الإدارة الإستراتيجية على أهمية الموارد والقدرات الإستراتيجية بالنسبة لتحقيق الميزة التنافسية سواء كانت هذه القدرات والموارد مادية أو معنوية ، لذا فهذه الدراسة جاءت لاختبار دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية .

### إشكالية البحث

أدى تطور المجتمعات إلى بروز منظمات تناشد بضرورة الاهتمام بالمجتمع وحماية البيئة والمستهلك ، إذ عملت هذه المنظمات إلى تأثير في سلوك المستهلك ، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى إعادة النظر في مخرجاتها فقد أيقنت أنها لن تستطيع الصمود في وجه المنافسة إلا إذا قدمت مخرجات تتلائم مع احتياجات ورغبات العملاء ، وهذا ما أدى إلى ظهور متغيرات جديدة تتحكم وتؤثر هي الأخرى على الميزة التنافسية للمنظمة ، باعتبار أن المنظمات تتنافس فيما بينها لإيجاد سبل جديدة تمكنها من امتلاك الميزة التنافسية ، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية احد المتغيرات التي تطالب المنظمات المجتمعية والبيئية الالتزام بها من اجل ضمان حياة أفضل لأفراد المجتمع ، إذ يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي :

ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال -

بسكرة-؟

## المقدمة

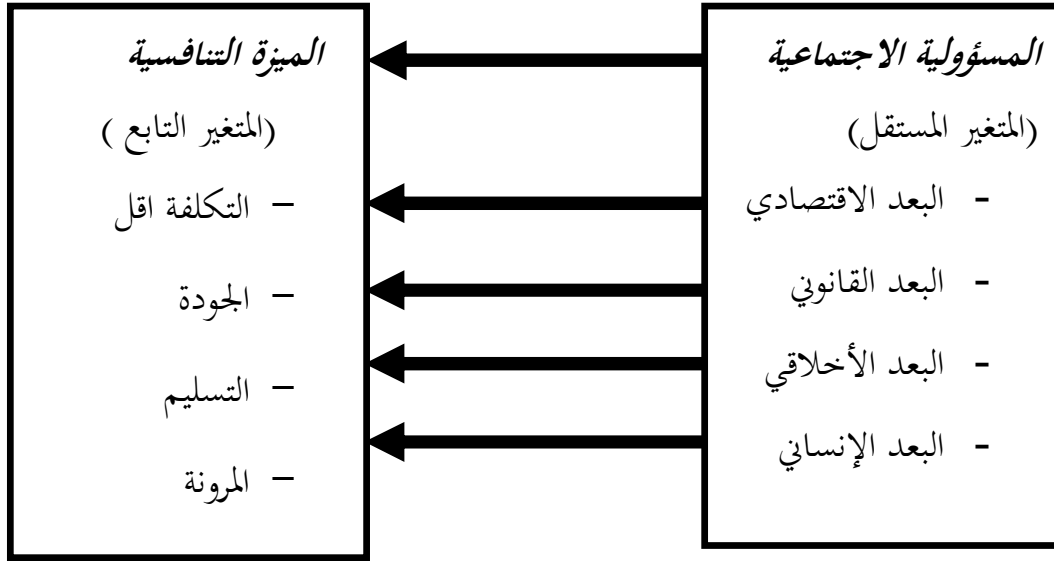
يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي :

1. ما هو دور البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال بسكرة؟
2. ما هو دور البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال بسكرة ؟
3. ما هو دور البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال بسكرة ؟
4. ما هو دور البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال بسكرة ؟

نموذج الدراسة :

المتغير المستقل : ويتمثل في المسؤولية الاجتماعية وتنقسم إلى أربعة أبعاد وهي البعد الاقتصادي, البعد القانوني, البعد الأخلاقي , البعد الإنساني  
المتغير التابع : ويتمثل المتغير التابع بالميزة التنافسية وتنقسم إلى أربعة أبعاد وهي بعد تكلفة اقل , بعد الجودة , بعد التسليم , بعد المرونة .

الشكل (1): النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة .

فرضيات الدراسة

ولمعالجة الإشكالية المطروحة نورد الفرضية الرئيسية كإجابة مؤقتة للإشكالية المطروحة :

## المقدمة

الفرضية الرئيسية : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ( بعد الاقتصادي , بعد القانوني , بعد الأخلاقي , بعد الإنساني) في تحقيق الميزة التنافسية ( بعد التكلفة اقل , بعد الجودة , بعد التسليم, بعد المرونة ) عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال بسكرة .

ومن هذه الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية كالاتي :

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال بسكرة .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال بسكرة .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال بسكرة .
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,05$ ) بمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال بسكرة .

### منهج البحث .

من اجل الوصول إلى هدف البحث وللإجابة عن مختلف الأسئلة السابقة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات التي تم طرحها سنقوم بالاعتماد في دراسة البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث نقوم بوصف ظاهرة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للوصول إلى بعض أسباب هذه الظاهرة والعوامل المتحكمة فيها واستخلاص النتائج وتعميمها, ويشمل المنهج الوصفي لهذه الدراسة على طريقة دراسة حالة التي تؤدي إلى تفسير نتائج المرجو الوصول إليها بكل عناية , كما سنعتمد في جمع المعلومات التي تخص البحث من خلال عدة مراجع المتاحة باللغة العربية وحتى الأجنبية و المتمثلة في الكتب والمقالات العلمية والمنشورات والمجلات و الرسائل الجامعية والمواقع المتخصصة بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر .

كما سنعتمد في الجانب التطبيقي على الاستبيان ( questionnaire ) كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية التي من خلالها استجواب إطارات مؤسسة التي سنقوم بدراستها بهدف معرفة تصوراتهم وآرائهم حول متغيرات الدراسة.

### أسباب اختيار الموضوع :

- توفر الرغبة والاهتمام والميول الشخصي لدراسة الموضوع .
- يتوافق الموضوع المراد دراسته مع تخصص دراسة الجامعة الخاص بي

## المقدمة

\_\_ تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال مع اختلاف أنواعها وأحجامها .

\_\_ يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤولياتها الاجتماعية .

\_\_ الاتجاه المتزايد لمنظمات الأعمال الكبرى نحو تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية..

أهمية الدراسة :

### 1\_ الأهمية النظرية :

التعرف على مدى ممارسة منظمات الأعمال لهذا المفهوم وحصول على بيانات تظهر مدى حاجة منظمات الأعمال للتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية ودور هذا التوجه على الميزة التنافسية لها في سوق العمل.

### 2\_ الأهمية التطبيقية:

ستبرز الأهمية التطبيقية في هذه الدراسة النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي تساهم في تشجيع منظمات الأعمال من خلال القيام ببرامج مسؤولية الاجتماعية التي تؤدي لتحقيق ميزة تنافسية

أهداف الدراسة .

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- 1- التعرف على المستوى الذي وصلت إليه المؤسسات في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- 2- التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- 3- تقييم دور تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الميزة التنافسية لمؤسسات .
- 4- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها الوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسات على تطوير عملها.
- 5- رفع الوعي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية , مما يساعدنا على تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات من اجل تحقيق الميزة التنافسية .

### حدود الدراسة

- الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي الغزال بسكرة من خلال استمارة استبيان موزعة على إدارات المؤسسة
- الحدود الموضوعية : يتمثل الموضوع في دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، اي ان البحث يهتم بالعلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية ,
- الحدود الزمنية : تم إنجاز البحث في السنة الجامعية 2018-2019 .

### الدراسات السابقة

دراسات السابقة و تتمثل حول :

#### دراسات عربية :

● دراسة بن عيشي بشير وبن عيشي عمار: بعنوان ( أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعية الجزائرية، ومن اجل تحقيق ذلك قام الباحثان باختيار عينة عشوائية عددها 200 عامل من مجتمع الدراسة والمتمثل في فئة الرؤساء العاملين بالمؤسسات الصناعية بولاية بسكرة. وزعت عليهم استبانة وتم التحقق من صدقها وثباتها حيث شملت على 23 فقرة، وتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

— وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية مدى إدراك المؤسسات الصناعية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات

الشخصية (الخبرة في الوظيفة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، العمر) لأفراد عينة الدراسة

● خالد عطالله الطراونة: العنوان هو أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي) المؤتمر الدولي الثاني لكلية إدارة الأعمال بجامعة مؤتة الأردن " الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية " للفترة من 23- 25 افريل 2013 ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال استقصاء آراء الباحثين من المديرين العاملين في الإدارات العليا في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية. شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المدرجة ضمن بورصة عمان للأوراق المالية، والبالغ عددها (84) شركة، أما العينة فتكونت من (65) مديراً يعملون في الإدارات العليا في الشركات المشمولة بالدراسة وتوصلت الدراسة إلى انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) على تحقيق الميزة التنافسية ( تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية الأردنية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحو المجتمع المحلي) على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية الأردنية.

وأوصت الدراسة بوضع وتعزيز أخلاقيات الأعمال، وضرورة أن تقوم الشركات الصناعية الأردنية بتحديد السياسات الأخلاقية وتوزيعها عبر الشركة، وتدريب العاملين فيها على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة.

## المقدمة

● دراسة ( رابعة سالم نسور , 2010 ) بعنوان " اثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة بالأردن " هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية العاملة بالأردن , حيث توصلت هذه الدراسة إلى تبني المصارف التجارية العاملة بالأردن محل الدراسة لواقع أنماط المسؤولية الاجتماعية بشكل المرتفع , وكان ترتيبها أن النمط الاجتماعية ويليه النمط الاقتصادي وأخيرا النمط البيئي , بالإضافة إلى أهمية مستوى تحقيق الميزة التنافسية ( المرونة , الإبداع , السمعة ) كذلك كان مرتفع , وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لأنماط المسؤولية الاجتماعية الثلاث في تحقيق الميزة التنافسية.

● دراسة ( موسى قاسم القريوبي , رياض عبد الله الحوالدة , مازن كمال قطيشان , محمد فالح الحنيطي , محمد عطوة المعاطية 2014 ) مقالة بعنوان " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية " هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة ( الاهتمام بالعاملين , التركيز على العملاء , حل المشكلات الاجتماعية , الاهتمام بالبيئة , والمنافسة الشريفة , والمساهمة في الخطط التنموية ) في تحقيق الميزة التنافسية لشركة بين للاتصالات الخلوية , وقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لكل من التركيز على العملاء , الاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية , الاهتمام بالعاملين , والاهتمام بالبيئة والمنافسة الشريفة , والمساهمة في الخطط التنموية ) ففي تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة .

### الدراسات الأجنبية :

● دراسة أجنبية لكل من ( kramer. Maker & porter . Michael .2006 ) بعنوان ( strategy and society- the link between competitve advantage and corporate social responsabilité ) هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية , حيث كانت الدراسة نظرية تستند بالأساس على استعراض المجال النظري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وقد تناولت هذه الدراسة العديد من المواضيع كان من ابرها نشأة وظهور المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على المجتمع والأعمال , بالإضافة إلى التكامل بينهما بما يعكس ميزتها التنافسية ومن خلال عناصرها المتمثلة في القضايا الاجتماعية العامة التي تعد مهمة جدا للمجتمع والتي غالبا ما تكون ذات تأثير على العمليات المنظمة , وكذلك التأثير سلسلة القيمة التي تؤثر على نشاطاتها بشكل كبير , , بالإضافة إلى البعد الاجتماعية للمحتوى التنافسي التي تتمثل في العوامل البيئية الخارجية , والتي تؤثر على موجهات في نطاق عمل المؤسسة .

● دراسة ( lima & zhejiang gongeshange , 2007 ) بعنوان ( an empirico examinassions of competitive advantage and corporate social responsibility ; a chinness banting industry investigation ) أجريت هذه الدراسة



## المقدمة

في الصين وتحدث عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من خلال دراسة أجريت على الشركات المالية الصينية , وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أن الميزة التنافسية للشركات المالية الصينية ترتبط بمدى ممارستها لمسئوليتها الاجتماعية لديها ولدى المؤسسات الاقتصادية التي تتضمن خلق صورة ايجابية عنها لدى المجتمع المحلي , كما أشارت إلى أن تديني ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى بعض البنوك يبرزه خوفهم من خسارة قيم القروض التي يقدمها للعملاء , كما يرى الباحث أن ممارسة المؤسسات سواء كانت خدمية أو تجارية أو غير ذلك تحقق لها الميزة التنافسية وتعمل على استقطاب أفراد المجتمع لديها , حيث أنهم سوف يقومون بدعمها بتقرير أعمالها مما يحقق لنا ميزة تنافسية .

### هيكل الدراسة

للإجابة على تساؤلات الواردة في الإشكالية فقد تم تقسيم الدراسة بما يحقق أهدافها كما يلي :  
تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، الفصل الأول الذي جاء بعنوان الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث إلى مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان ماهية المسؤولية الاجتماعية ، وتناول فيه نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية وعوامل ظهورها والى مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأيضا كل من أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الثاني جاء بعنوان أساسيات المسؤولية الاجتماعية، وتم قسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب وتتمثل في مجالات وأبعاد ونطاق المسؤولية الاجتماعية، أما فيما يخص المبحث الثالث بعنوان اتجاهات نشر واستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية فتناول العناصر الثلاث التالية، اتجاهات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها وفي الأخير و المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية.

أم الفصل الثاني الذي جاء بعنوان الإطار المفاهيمي الميزة التنافسية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث إلى مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان ماهية الميزة التنافسية ، وتناول فيه مفهوم وخصائص الميزة التنافسية والى أهمية وأهداف الميزة التنافسية ومحدداتها وأخيرا أنواع ومصادر الميزة التنافسية أما المبحث الثاني جاء بعنوان أساسيات الميزة التنافسية، وتم قسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب وتتمثل في مقومات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها وكذلك الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية ، وأخيرا الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية ، أما المبحث الثالث جاء بعنوان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وقسم إلى مطلبين ، المطلب الأول أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، والمطلب الثاني في استعمال المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق الميزة التنافسية.  
الفصل الثالث ويتمثل في الدراسة التطبيقية وهو مقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول جاء مقدمة للمؤسسة الدراسة ، المبحث الثاني الإجراءات التي اعتمدت كمنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تم فيه اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للمسؤولية

الاجتماعية

### تمهيد

تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أبرز المفاهيم في الوقت الراهن والتي ظهرت وتطورت نتيجة لتزايد الضغوط على المؤسسات حيث أصبح هدفها لا يتوقف على تحقيق الأرباح فحسب, بل أصبح الأمر يتعدى إلى تبني هذه المؤسسات دورا إيجابيا اتجاه القوى العاملة والمجتمع الذي تعمل فيه. وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إحداث التوازن داخل المؤسسات , وذلك بين مصلحة المؤسسة من جهة، ومصلحة المجتمع من جهة أخرى, ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بشتى أبعادها، وتبني إستراتيجية أكثر فعالية لتحسين سمعتها في الوسط الذي تنشط به واعتبارها جزءا من سياستها, وهو ما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مجالاتها المختلفة من أصحاب المصالح وبيئة طبيعية ومجتمع بصفة عامة، كأساس جوهري لتحقيق النمو وضمان البقاء والاستمرارية.

وبناء عليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** ماهية المسؤولية الاجتماعية ,

**المبحث الثاني :** أساسيات المسؤولية الاجتماعية .

**المبحث الثالث:** اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها.

### المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.

من اجل التعرف أكثر على المسؤولية الاجتماعية وجب الإحاطة بالجانب النظري لهذا المفهوم من خلال التطرق إلى نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية في المطلب الأول، وعوامل ظهور المسؤولية الاجتماعية في المطلب الثاني، ومفهوم المسؤولية الاجتماعية في المطلب الثالث وأخيرا أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية في المطلب الرابع.

#### المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية، من خلال التطرق للمراحل التالية:  
- الفترة من 1800 إلى يومنا الحاضر:

#### 01. مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800-1920: وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية

للمؤسسات تتمثل في تعظيم الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية وأن النقود والثروة هي أكثر أهمية وأن «ما هو جيد لي هو جيد للبلد».

#### 02. مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات: وفيها تغيرت النظرة إلى المسؤولية

الاجتماعية للمؤسسة، حيث أصبح ينظر إلى المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين و العاملين، وأن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا وأن «ما هو جيد للشركات جيد للبلد»

#### 03. مرحلة إدارة نوعية الحياة في أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر.

وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية لمؤسسات تقوم على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الذاتية للشركات الأعمال ومصالح المساهمين و المجتمع ككل وأن «ما هو جيد للمجتمع جيد للبلد»<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: عوامل ظهور المسؤولية الاجتماعية

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من العوامل كان من أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية في شركات أعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص، 201-202.

<sup>2</sup> - حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية لشركات (التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية) ص10، موجود على الموقع التالي <http://mpr.aub.uni.muenchen.de32380/1/mpro-paper32380.pdf> تم الاطلاع عليه في 21/04/2019 على ساعة 13:41.

- 1-العولمة:** وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أصبحت العديد من الشركات متعددة الجنسية 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 و الحفاظ على الموارد الطبيعية
- 2-تزايد الضغوط الحكومية و الشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك و العاملين و البيئة الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالا طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطع والخروج من السوق بشكل عام.
- 3-الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أمولا طائلة كتعويضات للضحايا أو الخسائر نتيجة المنتجات المعيبة.
- 4-التطورات التكنولوجية المتسارعة<sup>1</sup>:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال ففرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرارات، وخاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على المعلومات و المعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، إذا أصبح لزاما على المنظمات الأعمال أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا من المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية و المستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة و البقاء في السوق.

### المطلب الثالث: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته ومن أهم تعريفات المسؤولية الاجتماعية:

**-تعريف بيتر داركر Peter Druker 1977:** عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمؤسسات الاجتماعية لمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك ، مذكرة مكملة لنيل اطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية ، بغداد، 2003، ص 35.

<sup>2</sup> - طاهر محسن المنصور وصالح مهدي محسن الغامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاق العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2010، ص 49.

-تعريف 1979"STRIER: حيث يعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها استجابة لتوقعات المجتمع من

المنظمة والتي يفرض عليها أن تبادر للقيام بها، لتحتمل مسؤوليتها اتجاه المجتمع وبصورة تفوق مستوى خضوعها للقانون، مع مراعاة عدم الإضرار بمصالح المنظمة وتحقيق عائد مناسب على الاستثمارات<sup>1</sup>

**تعريف فيليب كوتلر و نانسي لي "2005؛ Philip-Köhler&nancy.Lee**

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الالتزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسة أعمال اختيارية تقديرية.

**تعريف البنك الدولي world Bank:** مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات على أنها التزام أصحاب

النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم و المجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد.<sup>2</sup>

**تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية:** "المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية

الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة و العمال و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف.<sup>3</sup>

**تعريف الغرفة التجارية:** تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات

لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية"<sup>4</sup>

**تعريف مجلس العمال العالمي للتنمية المستدامة 2004:** حيث يعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام

المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص44.

<sup>2</sup> -ASTRID. Mullenbach, la responsabilité des entreprises, le flanchec. Sorbonne ,paris, 2002. P5.

<sup>3</sup> - marie- françoise GUYONNAUD. Et. Frédérique. WILLARD du mangement environmental au développement durable des entreprise. France : Ademe mars 2004 p ,15

<sup>4</sup> - حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية لشركات، مجلة محسر التنمية، العدد 90، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2010، ص4.

<sup>5</sup> - بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص5.

وتعرف المسؤولية الاجتماعية من طرف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية على أنها السلوك الأخلاقية للمؤسسة ما اتجاه المجتمع و تشمل السلوك الإدارة المسؤول في تعاملهم مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في المؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم.<sup>1</sup>

و حسب **FERELL & PRIDE**: يعرفها بـ "تعهد المؤسسة بتنظيم تأثيراتها الموجبة وتقليل أثارها السلبية على المجتمع"<sup>2</sup>

كما عرفها البكري بأنها: عبارة عن مجموعة من القرارات وأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق أهداف المرغوب فيها و القيم السائدة في المجتمع التي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة و الساعية إلى تحقيق بوصفها من إستراتيجيتها.<sup>3</sup>

#### جدول رقم "01" تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المصدر	التعريف
Murray&Montanari 1986, 817	تعهد المسؤولية الاجتماعية كمنتوج Product يقدم إلى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي ,
Goolsby& Hunt 1992	عقد اجتماعي بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به.
Schermerhorn, 2001, 126	التزام المنظمة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام.
O'brien& Robinson 2002, 3	القيام بالأشياء الصحيحة
Fulop& others, 2000, 15	تعني إدارة عادلة وفاعلة تسهم في تطوير الاقتصاديات

المصدر: فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك،

أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص40.

<sup>1</sup> - العميري جميلة، أثر المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية في المؤسسة، ملتقى الدولي الرابع أثر المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية ، جامعة ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2012، ص2.

<sup>2</sup> - تامر البكري، أسس التسويق ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص229.

<sup>3</sup> - ثامر ياسر البكري، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي، دراسة تسويقية لآراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت تابعة لوزارة المعادن والصناعة، أطروحة دكتوراه، كلية الغدادة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1996، ص14.

من خلال ما سبق نستخلص تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أخلاقي طوعي بين المؤسسة الاقتصادية و المجتمع الذي تعمل فيه تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينهما وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين و المجتمع بشكل عام.

## المطلب الرابع: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية:

### 1- أهمية المسؤولية الاجتماعية :

أكد العديد من الباحثين على أهمية الاستثمار في المجالات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية وستتطرق من خلال هذا العنصر الى اهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لعدة أطراف وهي :

أولاً: بالنسبة للمؤسسة:

- تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>
- تحسين الأداء المالي وزيادة القوائم الاستثمارية والأرباح.
- استقطاب العمالة المميزة والاحتفاظ بها وزيادة إنتاجية العاملين وكسب رضاهم وتحقيق ولائهم.
- تشكيل صورة ذهنية إيجابية لدى أكبر شرائح ممكنة في المجتمع.
- تحسين علاقات المؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية.

### ثانياً: بالنسبة للمجتمع:

- تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع فيما يلي :
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعي<sup>2</sup>.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهنا يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع وذلك نتيجة إسهام المنظمات وتقديمها الدعم المادي والمعنوي كالمساعدة في حل مشاكل البطالة والفقر وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية وزيادة المداخيل والتعويضات للعاملين، والتي تحسن معيشة البشر.<sup>3</sup>
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح<sup>4</sup>

1- محمد جودت ناصر، علي الخضرم، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، مركز التعليم المفتوح، 2013-2014، ص23.

2- نفس المرجع السابق. ص24.

3- طاهر محسن منصور وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص52.

4- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص83.



### ثالثا: بالنسبة للدولة:

تلعب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دور كبير بالنسبة للدولة، وذلك من خلال ما يلي:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجتهد الدولة الحديثة ونفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعًا.<sup>1</sup>

### 2- أهداف المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية بشكل عام في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء.
- زيادة رضا العملاء عن طريق التنفيذ الفعال للنظام
- تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات وتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين.
- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والامتثال لها.
- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد فيما يخص السلامة والصحة في العمل.
- التحسين المستمر النظام التسيير المعمول به في المؤسسة.
- المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة بمساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين إدارة و تحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي والاقتصاد البيئي.

- التقدم نحو التميز و بدأ وتنظيم وتنفيذ الميزة التنافسية

### المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية:

من خلال هذا المبحث سنتعرف على مختلف مجالات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية ونطاقها التي تتمثل في :

<sup>1</sup> - خالد قاشي ورمزي بوردجة ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص29.

<sup>2</sup> - Douah Sofiane, *Entrepreneurial durable: facteur d'engagement des PME dans processus d'entrepreneurial durable*, mémoire fin d'étude on vue d'obtention en science des gestion option: management, école supérieur de commerce, Alger, 2008/2009, p22.

المطلب الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية

تقوم المؤسسة بالعديد من الالتزامات نحو العديد من الأطراف في إطار تبنيتها لفلسفة المسؤولية الاجتماعية كما هو موضح بالجدول رقم (02) :

الجدول رقم (02) مجالات المسؤولية الاجتماعية

مجالات المسؤولية الاجتماعية	ما يجب أن تدركه المؤسسات من دور اجتماعي نحو أصحاب المصالح
المالكون أو المساهمون	- تحقيق أقصى ربح، وتعظيم قيمة السهم، وزيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة و موجوداتها، كما يتطلع المساهمين من المؤسسة إلى السعي نحو تحقيق نسب نمو عالية، ورسم صورة محترمة للمنظمة، ناهيك عن التطوير المستمر لقدرات المنظمة وإمكاناتها.
العاملون	- توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم حسب الجنس أو اللون أو العرق، إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم و إتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي، و إتباع نظام أجور وحوافز تحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في منظمات الأعمال الأخرى في نفس القطاع أو المجتمع.
الزبائن	- تقديم منتجات وخدمات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة عند الاستعمال، نقلتم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج أو الخدمة والتخلص منه بعد الاستعمال، التزام المنظمات معالجة الضرر التي تحدث بعد البيع والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة، إضافة إلى الالتزام الأخلاقي واحترام قواعد المنافسة الشريفة.
الموردون	- يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة، المتمثلة في التوريد باستمرار خاصة بالنسبة للمواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد، بالإضافة إلى تسديد الالتزامات والصدق في التعامل، وتدريب المجهزين على مختلف أساليب وطرق تطوير العمل من أجل ضمان جودة المواد المسلمة.
المنافسون	- تنتظر منظمات الأعمال المنافسة من بعضها البعض في إطار المسؤولية الاجتماعية منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بالآخرين، عدم سحب العاملين والموظفين من الطرف الآخر بأساليب غير نزيهة ومشروعة، حيث أن آليات السوق والعمل الشفاف هي المحرك للقوى العاملة

	في التوجه لميدان العمل الذي يناسبهم
<p>– دعم البنية التحتية و احترام العادات والتقاليد وعدم حرق القواعد العامة للسلوك الإيجابي وعدم القبول بالفساد الإداري والرشوة وتحقيق أرباح على حساب صحة المستهلك، دعم مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات والمؤسسات الأخرى التي تهتم بشؤون المرأة والأطفال والشباب وكبار السن أو ذوي الاحتياجات الخاصة، خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة في المجتمع وتوفير مصادر عيش كريمة الأبناء المجتمع المحلي وزيادة الاستقرار والأمن الاجتماعي.</p> <p>– دعم الأنشطة الاجتماعية مثل الأندية الترفيهية وأماكن الترويح لكبار السن وملاعب للأطفال ونوادي ترفيهية.</p> <p>– المساهمة الايجابية والفاعلة في حالة الطوارئ (الحروب الأهلية والاضطرابات السياسية) والكوارث الطبيعية كالحرائق، الفيضانات والزلازل والبراكين.</p>	<p>المجتمع المحلي</p>
<p>– الالتزام بالقوانين والتشريعات الصادرة من الحكومة، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب الضريبي، تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي، احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف، احترام الحقوق المدنية للمجتمع دون تمييز، تعزيز جهود الدولة في مكافحة الأمراض المستوطنة والمستعصية، المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وغيرها مثل البطالة، المساعدة في التأهيل والتدريب المجتمعي وبعض الأنواع الخاصة من التأهيل لذوي الاحتياجات الخاصة.</p>	<p>الحكومة</p>
<p>– وضوح واستقرار السياسة البيئية للمنظمة ، وجود الأخلاقيات البيئية ومعايير التطبيق وجود قسم خاص بالبيئة في هيكل العام للمنظمة، اندماج العاملين في الأنشطة البيئية وجود نظام الجودة الشاملة والإدارة البيئية، ترشيد استخدام الموارد والطاقات والمياه الوقاية من التلوث وتقليل العادم وأنشطة التدوير، استخدام المحاسبة البيئية، الإشراف على سير عمليات الإنتاج والتصنيع وسيرها بطريقة ملائمة للبيئة.</p>	<p>البيئة</p>
<p>– التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات ، التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام ، الصدق والشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة.</p>	<p>جماعات الضغط</p>
<p>– عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات في أماكن العمل، التعليم والحق في إقامة الشعائر والطقوس الدينية وإحياء المناسبات القومية، المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا، المساهمة في دمج الأقليات في المجتمع المحلي مع المحافظة على هويتهم الخاصة،</p>	<p>الأقليات وذوي الاحتياجات</p>

الخاصة	توفير فرص عمل للمعاقين ومساعدتهم على أن يكون لهم دور في المجتمع، توفير تجهيزات المعوقين، دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع.
--------	--

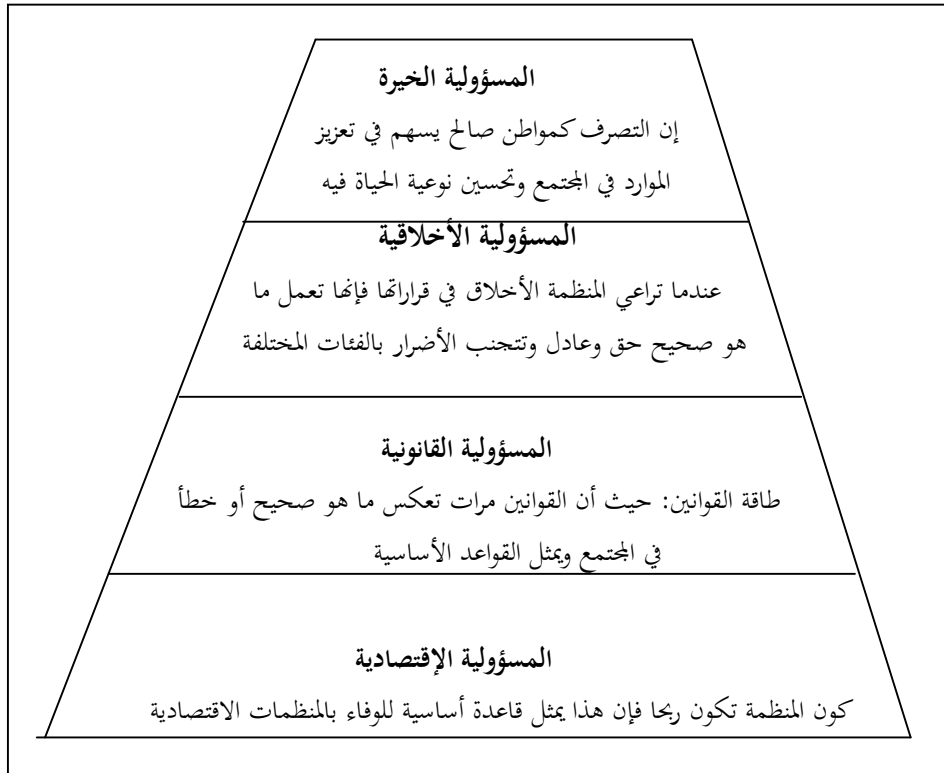
المصدر: محمد الصيرفين ، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص70.

### المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

هناك عدة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وضعها الباحثون نذكر منها :

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

#### شكل رقم (02) نموذج كارول CARROL في المسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية (الأعمال والمجتمع)، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص 83.

#### 1- البعد الاقتصادي (المسؤولية الاقتصادية).<sup>1</sup>

تتضمن المسؤولية الاقتصادية تحقيق الأرباح للملاك والإداريين والعاملين والمساهمين كما أن DRUCKER عبر عن ذلك بقوله "إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتمثل أولاً في تحقيق الأرباح الاقتصادية التي تمكنها من تغطية

<sup>1</sup> - محمد جودت ناصر، علي الخضر، مرجع سابق، ص21.

التكاليف المستقبلية فإن لم تتمكن المنظمة من تحقيق هذه الأرباح فإنها لن تتمكن من تلبية أية مسؤولية اجتماعية أخرى إضافة إلى تحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المنظمة كمتقدم منتجات للمستهلكين بأسعار مناسبة ووظائف بأجور عادلة للعاملين وكل ذلك يجب أن يتم في إطار الأنظمة واللوائح النافذة.

## 2- البعد القانوني (المسؤولية القانونية).<sup>1</sup>

يقصد بالمسؤولية القانونية للمؤسسة التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات والأنظمة التي تسنها الدولة أو المجتمع، والتي تعتبر بمثابة تشجيع والتزام لهاته المؤسسات بأن تنتهج سلوك مسؤول ومقبول في أنشطتها ومخرجاتها المقدمة للمجتمع وأن لا ينتج عنها أضرار.

ومما لا شك فيه بأنه لا ينعكس فقط بحدود علاقة المؤسسة بالمستهلك والمجتمع، بل يعمل على حماية المؤسسات بعضها من البعض الآخر من جراء أساليب المنافسة غير العادلة التي قد تحصل

كما يقصد بالمسؤولية القانونية أيضا احترام المنظمة للوائح والتعليمات المنظمة للعمل بها والتي وضعتها لنفسها واحترام قوانين العمل في المجتمع واحترام قوانين المجتمع الأخرى بصفة عامة، وعدم اقتراح أي جرائم في حق العاملين أو العملاء أو المجتمع، كما يجب أيضا على المنظمة احترام المواثيق والمعاهدات الوطنية والإقليمية والدولية مثل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي لحقوق المدينة والسياسية... الخ.

## 3- البعد الأخلاقي (المسؤولية الأخلاقية)

يعرف (COROYU WILEY, 1995) المسؤولية الأخلاقية بأنها مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي

تحدد قرارات المنظمة وسلوكها".

كما يعرف (MARIE NIRA 2007) المنظمة الأخلاقية بأنها: "المنظمة التي تناضل من اجل إتباع المبادئ الأخلاقية الهادفة إلى النجاح ضمن المعايير الأخلاقية والقيم المثلى، ونتيجة لذلك فإن المديرين الأخلاقيين يحاولون تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالربح وإتباع السلوك القانوني والأخلاقي في آن واحد حيث يكون شعار هذا النوع من الإدارة" هل ما تقوم به المنظمة عادل بالنسبة لها ولجميع الأطراف المتعاملين معها".

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن المسؤولية الأخلاقية تتمثل في ضرورة التزام المنظمات عند قيامها بوظائفها ومهامها بإتباع الأسس والقواعد التي تتفق مع منظومة القيم والضوابط والعادات والتقاليد، واحترام الثقافات الرئيسية و الفرعية دون إلحاق أضرار بالمجتمع ومكوناته.<sup>2</sup>

## 4- البعد الإنساني (البعد الخيري) (المسؤولية الإنسانية).

يقصد بالمسؤولية الخيرية قيام المنظمة بعمل الخير وتقديم الإعانات والمساعدات للمجتمع بما يساهم في تحسين نوعية الحياة لسكان المجتمع، وخاصة للفئات الفقيرة والمتاحة في المجتمع، ويدخل أيضا تحت المسؤولية الخيرية للمنظمات

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص233.

<sup>2</sup> - محمد فلاق، مرجع سابق، ص132.

قيامها بالتبرع للجمعيات الأهلية للمستشفيات التي تقدم الرعاية الصحية للفقراء والأطفال وتقديم المساعدات للمعاقين والأيتام والأرامل<sup>1</sup>.

- وهذا البعد هو بمثابة خدمة تلتزم بها المنظمة طواعية بتقديمه للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه وتوعيتها و المساهمة في حل مشاكله ودعم قضاياه، ومعظم القواعد ومؤسسات المجتمع المدني<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: نطاق المسؤولية الاجتماعية:

تساهم المؤسسات والشركات الخاصة في تفصيل المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة جوانب أهمها<sup>3</sup>:

#### 1- الجانب الثقافي: يمكن من:

- دعم التطور الثقافي والحضاري.
- نشر الثقافة الالتزام بالأنظمة والقوانين في المجتمع.
- تعزيز الثقافة الوطنية والتاريخية.
- التواصل الثقافي العالمي.

#### 2- الجانب الاجتماعي:<sup>4</sup>

- احترام القوانين والأنظمة والثقافات المختلفة
- تعزيز القيم الأخلاقية والتكافل الاجتماعي.
- مواجهة الكوارث ولأزمات.
- دعم الأنشطة الرياضية والصحية.

#### 3- الجانب البيئي:

- الممارسات البيئية الصحيحة والعملية الإنتاجية.
- تطوير بيئة العمل.
- الالتزام البيئي على المستوى المحلي والعالمي.

#### 4- الجانب الاقتصادي:

- دعم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.
- الالتزام بالقوانين في الممارسات العملية الاقتصادية "الجانب الأخلاقي"

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> - زكية مقرري، نعيمة مجاوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعين المتلقي الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، الجزائر، يومي 23-24/02/2011، ص 12.

<sup>3</sup> - سيحباني صالح، المسؤولية الاجتماعية ودور مشاركة الخاص بالتنمية -حالة تطبيقية على مملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقدم واستشارات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 23-25 مارس 2009، ص 25.

<sup>4</sup> سيحباني صالح، مرجع سابق، ص 24

-الاهتمام بالموظفين من خلال تدريبهم وتطويرهم والتعامل من خلال مبدأ تكافؤ الرص والمساواة.

### 5- الجانب القانوني:

-الالتزام بالقوانين المحلية والوطنية أثناء ممارسة النشاط الاقتصادي.

-مراعاة القوانين العالمية والدولية.

-شفافية الأنظمة والقوانين العالمية والدولية للإطلاع عليها من قبل جميع موظفين والجهات القانونية الأخرى.

### المبحث الثالث: اتجاهات نشر واستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات 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 :

- 1- **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويبرز هذا المجال في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية حديث نسبيا، ويتضمن المساهمات الخيرية والهبات والاستثمارات طويلة الأمد في الصحة والتعليم و غيرها من المبادرات الخيرية<sup>1</sup>.
- 2- **العملية الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل والتحاور مع موظفيها من تحسين الظروف والأوضاع وإيجاد فرص للتنمية المهنية قوية ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات وتستطيع المنظمة أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها، ومن ناحية تأثيرها غير المباشر عبر سلسلة القيمة وموثيق الشرف في تسيير الاحتياجات وبرامج لبناء القدرات وتستطيع المنظمات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والتخفيف من الضرر البيئي عبر الموثيق والاتفاقات.
- 3- **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<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مرجع سابق ، ص 7\_ 8 .

<sup>2</sup> - بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول المنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص6.

المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

تتوقع المؤسسات وهي تقدم سلع وخدمات مفيدة للمجتمع بمختلف فئاته، تتوقع لنيل رضا المتعاملين معها 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 المؤسسات إن تكون فاعلة وكفاء في الأداء الاقتصادي وكذلك الأداء الاجتماعي والأخلاقي و بصورة متوازنة دون التركيز على جانب وإهمال الجانب الآخر.

الشكل رقم (3): توازن الأداء في منظمات الأعمال

←	منخفض	الأداء الاجتماعي الأخلاقي	عالي	عالي الأداء الاقتصادي ↑↓ منخفض
		ضعف الأداء الاجتماعي الأخلاقي	أداء متوازن عالي (اقتصادي). اجتماعي أخلاقي /	
		ضعف الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي الأخلاقي	ضعف الأداء الاقتصادي	

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، 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 متميزاً لدى بعض الأعمال في حين يكون ممارسات قليلة لدى أعمال أخرى أو يكون معدوماً في بعض المنظمات. وهكذا يمكن الإشارة إلى الاستراتيجيات الخاصة بتعامل منظمات الأعمال مع الدور الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية بالآتي:

1- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبرني: وتعرض هذه الإستراتيجية اهتماماً بالأولويات الاقتصادية لمنظمات العوائد الأخرى، الأعمال دون تبنى أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح<sup>1</sup>.

2- 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

<sup>1</sup> - مقدم وهيبية، 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.



كتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المنظمة، وبالتالي حمايتها من الوقوع في مسألة قانونية<sup>1</sup>.

### 3- إستراتيجية التكيف: في مثل هذه الاستراتيجيات فان منظمات الأعمال تتقدم بخطوات لتبني المسؤولية

الاجتماعية أكبر 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 تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تكون في العادة تفي بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وبالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعيا 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<sup>2</sup>.

### 4- 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 أن 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 ورزية الدور الاجتماعي باعتباره ضرورة للنجاح في البيئة المعاصرة للأعمال.

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

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص.97.

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



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

### المطلب الثالث: المؤيدين والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية.

على غرار الاختلافات والتباينات في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فإن دور و تأثير المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة الاقتصادية كان ولا يزال محل خلاف بين من يرى أن الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية يشكل عبئاً يضاف إلى أعباء المؤسسة، وبين من يرى أن الالتزام بتلك المبادئ من شأنه أن يشكل العديد من المزايا التنافسية للمؤسسة ويدير عليها أرباحاً ولاسيما في المدى البعيد، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال التعرّيج على الآراء المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية التحليل المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية.

#### 1- المؤيدون للمؤسسة الاجتماعية.

يرى مؤيدو هذا الاتجاه أن المؤسسة كيان اجتماعي يؤثر ويتأثر بالمجتمع، وأن المسؤولية الاجتماعية ما هي سوى التزام المنظمة بالعمل وفق مصالح ومتطلبات المجتمع، وأن ترعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف وأن لا ينحصر دورها

في تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين فقط، وتخلص بحوث أصحاب هذا الاتجاه إلى أن منظمات الأعمال تستفيد من مجموعة من المزايا في حالة رعايتها لبرامج المسؤولية الاجتماعية والتي منها<sup>1</sup>:

- **زيادة نمو المؤسسة:** حيث أثبتت البحوث والدراسات أن الشركات التي تطبق فكر المسؤولية الاجتماعية تمت معدل أربعة أضعاف عن تلك التي لم تتبع هذا الاتجاه<sup>2</sup>.

- **زيادة مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية:** حيث أكدت دراسة (Bloom Et Al,2003) بأن ما نسبته 78% من الأشخاص البالغين يشترون منتجات من أجل دعم قضية يهتمون بها، وأن 48% مستعدون لتغيير العلامات التجارية والتحول من علامة تجارية مرتبطة بقضية نبيلة في حالة تماثل السعر والجودة، كما نضيف الدراسة أن نسبة 75% من المستهلكين قرروا شراءهم الشرائية تتأثر بسمعة المنظمة المهتمة بالبيئة، وأن 80% على استعداد لدفع نقود أكثر مقابل المنتجات الصديقة للبيئة.

- **تقوية مكانة العلامة التجارية:** في كتابهما روح العلامة التجارية يقدم كل من HAMICHIE (THOMPSON PERLINGMA ET MORIE) حججا قوية تؤكد أن ربط منظمة الأعمال أو علامة تجارية ما بعمل خيري أو قضية اجتماعية مناسبة يمكن أن يقدم مساهمة عظيمة "لروح العلامة التجارية" وخلص إلى أن المستهلكين يتجاوزون المسائل العملية المتعلقة بالأداء الوظيفي للمنتج أو مزايا المنتج العقلانية والجوانب العاطفية والسيكولوجية لشخصية العلامة التجارية وصورتها الذهبية ليتجهون صوب قمة هرم ماسلوا للحاجات ويسعون وراء تحقيق الذات (MAMCHE ET MARIORIE,2001,5)

- **ازدياد الجاذبية للمستثمرين وتحسين الأداء المالي:** يذهب البعض إلى أن الالتزام بأنشطة المسؤولية

الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال يزيد من قيمة أسهمها، بحيث أظهرت دراسات (2000

(SANDRA WADDOCK,

- وجود ارتباط إيجابي بين سعر أسهم المنظمة وبين المسؤولية الاجتماعية، وقد أوضحت الدراسة أن منظمات الأعمال التي كان لها اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية حققت فارقا في أسعار أسهمها بنسبة 5% عن المنظمات التي لم يكن لديها اهتمام هذا الجانب، كما برهنت دراسة - كثيرا ما يتم الاستشهاد بها- قامت بإجرائها جامعة جنوب غرب لوزيانا بعنوان "تأثير التقارير المنشورة عن السلوك غير الأخلاقي على أسعار الأسهم" على أن الدعاية المحيطة بسلوك

<sup>1</sup> - محمد فلاق، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 43.

المنظمات غير الأخلاقي تخفض أسعار السهم مدة لا تقل عن ستة أشهر (MOTIER ET 2011, 30)  
NANCY

- **انخفاض التكاليف:** هناك العديد من المبادرات التي تهدف إلى تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل انبعاث الغازات التي تسبب تغيير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية والاعتماد على المواد العضوية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال صادرات إعادة تدويرها، كما أثبتت البحوث والدراسات إلى أن تثقيف الموظف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإشراكه في بعض برامجها ساهم في تخفيف الأعباء من الشركات وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التي يتسبب بها الغياب والفواتير الصحية بنسبة 30%.
- **تجنب الإجراءات الحكومية:** إن التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تعترض هذه المنظمات أثناء ممارستها أنشطتها كما تجنبها الإجراءات الحكومية التي تعد مكلفة لمنظمات الأعمال من جهة وتحد من مرونة المنظمات في اتخاذ القرارات من جهة أخرى.
- **زيادة الإنتاجية والجودة:** تشير استطلاعات الرأي إلى أن 73% من قادة الأعمال في أوروبا يؤمنون أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، يمكن أن يساهم في زيادة الإنتاجية والربحية للشركات التي لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.
- كما أن التزام منظمات الأعمال بجوانب المسؤولية الاجتماعية في عملياتنا الإنتاجية يؤدي إلى تخفيض معدل وقوع أو زيادة الجودة وتعزيز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار (تقرير الأمم المتحدة 2004, 78).
- **بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى:** إن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة وزيادة الميل للاستهلاك صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها نظرا لمحدودية مواردها و إمكاناتها، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم منظمات الأعمال بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة والمجتمع.
- **الوقاية خير من العلاج:** يشير (STEINER, 1979, 141) إلى أنه إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها، فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 43.

## 2- المعارضون للمسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>

- يستمد المعارضون للمسؤولية الاجتماعية آرائهم من النظرية الاقتصادية، حيث يرى ميلتون فريدمان MILTON FRIEDMAN أن مسؤولية رجل الأعمال تكمن في تعظيم الأرباح، وإذا ما تصرف بخلاف ذلك فإنه ينفق أموال حملة السهم في غير مجالها، أو أنه تصرف بدوافع غير اقتصادية.
- وحجج هؤلاء في حقيقتها هي حجج علمية وموضوعية وتدور أغلبها حول واحدة أو أكثر من التوجهات التالية:
- أن تبني دورا اجتماعيا من طرف منظمات الأعمال الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي تعد جوهر وجود المنظمات الأعمال الخاصة، والتي تسمح بالتوسع وتوظيف المزيد من العاملين ودفع الضرائب للدولة والمساهمة في تحسين ميزان مدفوعاتها وما يتبع ذلك من مردود ايجابي على المجتمع.
  - إذا ما أخذت منظمات الأعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد فإنها ستتحول في وقت قصير على شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية. (RUE Et BYARS,2004,465)
  - إذا ما انفردت منظمة الأعمال بإتفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية دون المنافسين الآخرين فإن ذلك يعني تحملها تكلفة إضافية من شأنها أن تعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل به، وبالتالي تعكس سلبا حار على موقفها وقوتها التنافسية في السوق، (9,2001, GLUCK)، ليؤكد بهذا ما جاءت به دراسة (WRIGHT ET FERRIS,1997) على وجود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية والربحية.
  - في النهاية سيدفع المجتمع من مساهمة منظمة الأعمال في حل المشاكل الاجتماعية على شكل أسعار مرتفعة (WEIHIRICH ET KOOTZ, 1994, 68).
  - يرى أصحاب هذا الإتجاه أن المفاهيم الأخلاقية تنطبق على الأفراد لا على منظمات الأعمال، لأن الأفراد وحدهم تطبعون مع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها، وطالما المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى، فهي مسألة ضمير وهذا لا ينطبق إلا على الشخص الطبيعي بعكس المنظمة كونها شخصية اعتبارية.
  - صعوبة إخضاع أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى إطار رسمي يتضمن الجوانب النحاسية والقانونية لها.
  - يعتبر تبني المسؤولية الاجتماعية سلطة إضافية أكبر ستتمتع بها منظمات الأعمال لتعزز من نفوذها وقدرتها، فإذا كانت هذه المنظمات تمتلك الموارد الاقتصادية فإن تعزيز هذه الأخيرة بسلطة اجتماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.
  - نفتقر منظمات الأعمال إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح هذا من جانب، ومن جانب آخر هناك مؤسسات متخصصة في هذا الدور الاجتماعي يجب أن يعزز دورها وأن تركز منظمات الأعمال دور أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 72-73.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص 73.

## خلاصة الفصل:

لا ينبغي التعامل مع المسؤولية الاجتماعية على أنها أسلوب دفاعي من طرف المؤسسة منفصل تماما عن استراتيجياتها و أنها أسلوب تكتيكي ناتج عن الاحتياجات المناهضة للعمولة ، بل يجب وضع هذا المفهوم في إطاره الصحيح باعتباره هدفا ووسيلة في آن واحد ، لان المؤسسة هي كيان اجتماعي لا بد لها وان تساهم في تطوير المجتمع الذي تتواجد فيه ، ووسيلة باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسة تحسن من صورة المؤسسة في أذهان كل من أصحاب المصلحة فيرتفع أداؤها الاقتصادي ولكن السبيل لذلك هو وضع المسؤولية الاجتماعية ضمن خطة إستراتيجية طويلة المدى ، لضمان بقائها واستمرارها في مواجهة المنافسة .

## الفصل الثاني:

الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

## تمهيد

لقد حظي مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا ومكانته هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال إذ تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية ودقيقة لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وإعادة التفكير في إستراتيجيتها في الإنتاج، وتقديم الخدمات، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة وتميز وتكلفة منخفضة، وتحقيق الميزة التنافسية هي فكرة مهمة جدا في قلب أدبيات الإدارة الإستراتيجية وأصبحت مصادر الميزة التنافسية أحد المجالات الرئيسية للدراسة، وتهدف إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور متزايد للتكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المؤسسات العالمية، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها.

ومن هنا سنتطرق في فصل الثاني إلى:

**المبحث الأول:** ماهية الميزة التنافسية

**المبحث الثاني:** أساسيات الميزة التنافسية.

**المبحث الثالث :** العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية



## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي فأكاديميا لم يعد ينظر للميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو كمواجهة وقتية، ولكن أصبح ينظر للميزة التنافسية كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفرق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمستثمرين وغيرهم، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم وخصائص وأهمية وأنواع ومصادر الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف لمفهوم الميزة التنافسية واهم الخصائص لها:

#### 1- مفهوم الميزة التنافسية:

اختلف المختصون في إعطاء تعريف موحد للميزة التنافسية غير أن أغلبهم اتفقوا على أن مفهومها يطبق على مستوى المؤسسة، ووفقا لذلك يمكن استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية يعرفها فيليب كوتلر: أن الميزة التنافسية: "هي القدرة على أداء الأعمال باستخدام أسلوب معين أو توليفة من الأساليب والتي تجعل المنافسين عاجزين عن اللحاق بها حاليا أو مستقبلا" <sup>1</sup>

تعريف مايكل بورتر: الميزة التنافسية هي مقدرة المؤسسة على تحقيق قيمة لعملائها المستعدون للدفع ضمن إطار تكاليفها وقدرتها المالية <sup>2</sup>

تعريف علي السلمي: الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز، والذي يتيح المؤسسة 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 <sup>3</sup>

كما تعرف أيضا على أنها "بمجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة من استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة" <sup>4</sup>

<sup>1</sup> - PHILIP.KOHLER, bamard du bois, et de ephine manceau. Marketing management. 11eme édition, pearson éducation paris. France :2004.p44.

<sup>2</sup> -Michel. Porter. La vantage concurrentiel traduit par philippe de lavergne, edition dunod, paris France 1997, p08.

<sup>3</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص104.

<sup>4</sup> - جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص174.

ويعرفها (Labnin) "الميزة التنافسية هي الخصائص أو السمات التي يتميز بها المنتج أو علامة أو خدمة والتي تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين<sup>1</sup>.

يرى (Labnin) بأن خصائص وصفات المنتج أو العلامة أو الخدمة قد تختلف وقد تكون على علاقة مباشرة بالمنتج نفسه أو عبارة عن خدمات إضافية تصحب المنتج أو طريقة توزيعه.

كما عرفها محسن أحمد الخضيرى "وإيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها المؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات: إنتاج، تسويق، التمويل، الكوادر البشرية"<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا أنها هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق استراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>3</sup>

كما تعرف أيضا على أنها قدرة المؤسسة على خلق قيمة أفضل لعملائها وأرباح مجزية لنفسها فتمايز يرقى المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضوعية تضيف مكانة المؤسسة في هذه الصناعة وبأنها مؤسسة رائدة في أي ن التكلفة والتميز، وأن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمؤسسة في السوق، وإن الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة التمايز أو التركيز الاستراتيجي<sup>4</sup>

### جدول رقم " 03 " بعض مفاهيم الميزة التنافسية

الرقم	الكاتب	اسم الكتاب/العنوان	المفهوم
01	CHEMANAL 1986	استمرارية الميزة التنافسية	إن العناصر التي تأثر على الاستمرارية هي حجم السوق المستهدف، التميز في المواد والتقنيات عن المنافسين
02	DAY WENSEY 1988	تحليل الميزة، الإطار العام لتشخيص الميزة التنافسية	إن العناصر الأساسية في الميزة التنافسية هي المهارات والموارد لتحقيق الاستمرارية وكذلك الزبائن يأخذون بعين الاعتبار.
03	BARNEY 1991	موارد المنظمة، استمرارية الميزة التنافسية	هنالك أربعة مؤشرات للميزة التنافسية، القيمة، الندرة وعدم القدرة على التقليد وعدم وجود بديل
04	POTER 1991	الميزة التنافسية	دالة للطريق الأفضل التي تدير بها المؤسسة النظام الكلي للقيمة

<sup>1</sup> - علياء خديجة مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي (الخامس جوان): رأس المال الفكري في منظمات أعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، 2010، ص 6.

<sup>2</sup> - محسن احمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2004، ص 18.

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13.

<sup>4</sup> - Harry Richard, prumet et al what in the world is competitive advantage, and eson school. 2003. P55.

05	PETER 1993	حجر الأساس في الميزة التنافسية دراسة قاعدة القرار	هنالك أربعة عناصر أساسية للميزة التنافسية فهي الموارد المميزّة، تراجع المنافسين، نقص في حركة الموارد، قيادة التكلفة
06	HARONIY AIR 1993	البحث في التمايز: تستطيع المنظمة تحقيق مزايا محددة التقييم	تتحقق الميزة التنافسية إذا كانت مختلف عن الآخرين واستخدام إستراتيجية التمايز والنجاح يكون بتحقيق الأرباح، القدرة على حماية التمايز من التقليد وذلك للاستمرارية النجاح

\*المصدر: بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة النشر والتوزيع، الأردن، 2008،

ص303.

\* من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تعبر عن المهارات، مجال التفوق والتميز من الناحية التقنية، الإدارية، التسويقية والإستراتيجية... إلخ، تترجم في شكل خدمات ومنتجات تقدم للعملاء مستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع إستراتيجية معينة، كما أنها تتحقق عن طريق التخفيض في التكاليف والتميز في الخدمات المقدمة والقدرة على التكيف السريع مع تطورات المحيط بما فيها حاجات ورغبات العملاء.

## 2- عوامل الظهور الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

### - العوامل الداخلية:

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد مادية وبشرية مؤهلة وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، وبالاعتماد على الابتكار والإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، والإبداع في الإستراتيجية وفي أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة لتحقيق فائدة جيدة للعميل.<sup>1</sup>

### - العوامل الخارجية:

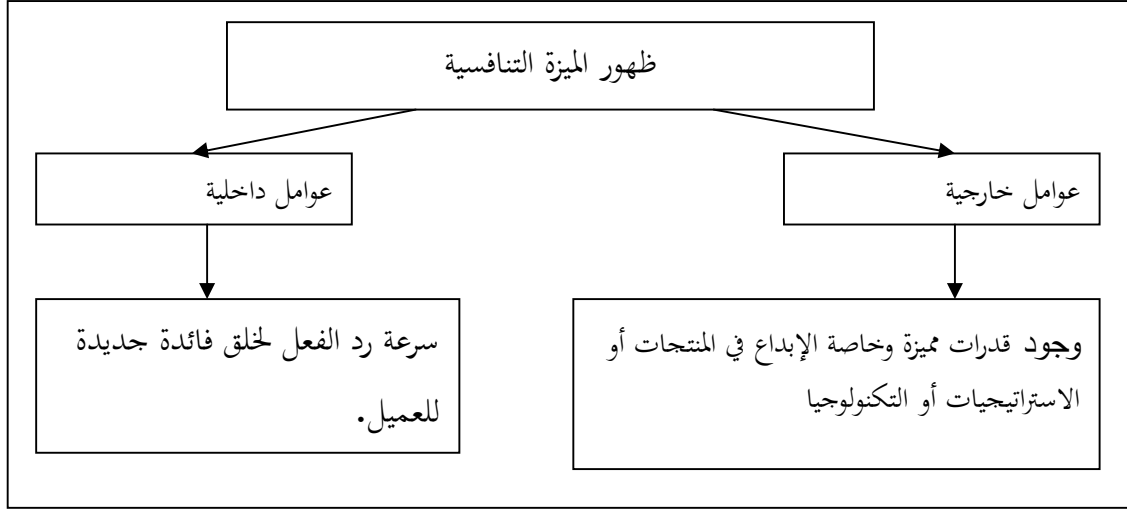
إن تغير احتياجات العميل، والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على هذه التغيرات<sup>2</sup>، وتمكنهم من تحقيق اكتشافات تكنولوجية تلبي احتياجات السوق، ومن هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية التي تعتمد بالدرجة على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمحم، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010 ص3

<sup>2</sup> - عطية صلاح سلطان، تحسين القدرات التنافسية لمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص336.

مختلف المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات. ويمكن توضيح عوامل ظهور الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05) عوامل ظهور الميزة التنافسية



المصدر: عبد الفتاح بوخمحم، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.

يرجع ظهور الميزة التنافسية في المؤسسة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية فنجد العوامل الداخلية متمثلة في تغير احتياجات العميل، التي قد تدفع بالمؤسسة إلى إبداء ردود أفعال سريعة لتلبية تلك الاحتياجات، وهذا يتوقف على مرونة المؤسسة وطريقة تحليلها للمعلومات الجمعية لدراسة أذواق العملاء في السوق الذي تنشط به، أما العوامل الخارجية التي تنفع بالمؤسسة إلى التميز في تصميم منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء فتتمثل خاصة في استخدام تكنولوجيا جديدة ومتطورة في أداء أعمالها، مما يؤدي إلى خلق الإبداع في المنتجات والخدمات.<sup>1</sup>

إن الميزة التنافسية المحققة من طرف المؤسسة لا يمكن أن تبقى فعالة للأبد، إذ هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى سرعة تقادم هذه الأخيرة، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

- **الاستمرارية:** تعتمد استمرارية الميزة التنافسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد التي تملكها المؤسسة، وقد تتفاوت درجة استمرارية الموارد نتيجة لتزايد معدلات التطور التكنولوجي.

<sup>1</sup> - بلال زويوش، التحليل الاستراتيجي لدعم الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تفرع الجزائرية للتجهيزات وآلات الصناعة بتقطنية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2011، ص ص 111-112.

- إمكانية التقليد: حيث أن المؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية سوف تحقق نتائج عالية في القطاع الذي تنشط فيه، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين على إمتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية ومما يدفع بهؤلاء المنافسين إلى محاولة التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها.

- ديناميكية الصناعة: تعتبر البيئة الصناعية ديناميكية سريعة التغير، وتتميز معظم الصناعات الديناميكية بمعدلات عالية جداً التحديد منتجاتها، حيث تكون دورة حياة المنتجات عادة قصيرة جداً، والمزايا التنافسية تكون مؤقتة.

### 3- خصائص الميزة التنافسية:

من أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهوم أوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقق.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة

الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المد بين القصير

والبعيد.

إن خاصتي المرونة والحدة تتعارض ظاهريا مع خاصية الاستدامة للميزة التنافسية، إلا أنهما في الواقع شرطين

أساسيين لتحقيق الاستدامة

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية ومحددات الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف الميزة التنافسية وأهم محددات الميزة التنافسية

#### 1- أهمية الميزة التنافسية:

تمكن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، 2009، ص309.

<sup>2</sup> - 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 حسينية بو بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 8-9 نوفمبر 2010.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات والمقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل البيئة شديدة المنافسة.<sup>1</sup>
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة، وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- تعتبر الأساس الذي تساق حوله الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة إذ أن المؤسسات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هاته الميزة<sup>2</sup>
- كما تبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة على مثيلاتها في سوق المنافسة من خلال تقديم قيمة أكبر للزبون والسعي لإرضائه.<sup>3</sup>

## 2- أهداف الميزة التنافسية:

- من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي:
- قدرة على إقناع زبائنهم بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون
- خلق فرص تسويقية جديدة.<sup>4</sup>
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو تعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها<sup>5</sup>.
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمن تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

<sup>1</sup> - سمالي بحضة، بلال أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى الدولي حول التسيير الفعال في مؤسسات إقتصادية، جامعة مسيلة ; 2004، ص 3-4 .

<sup>2</sup> - عامر فدعوس، فاضل حمد سليمان، على حسون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في مستشفى ابن البيطار، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، بغداد، ص 15.

<sup>3</sup> - حامد كريم الحدراوي، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط)، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية، جامعة كوفة، المجلد (10)، العدد (33)، 2015، ص 321.

<sup>4</sup> - وهيبه مرعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة (منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013/2011، ص 60.

<sup>5</sup> - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 108.

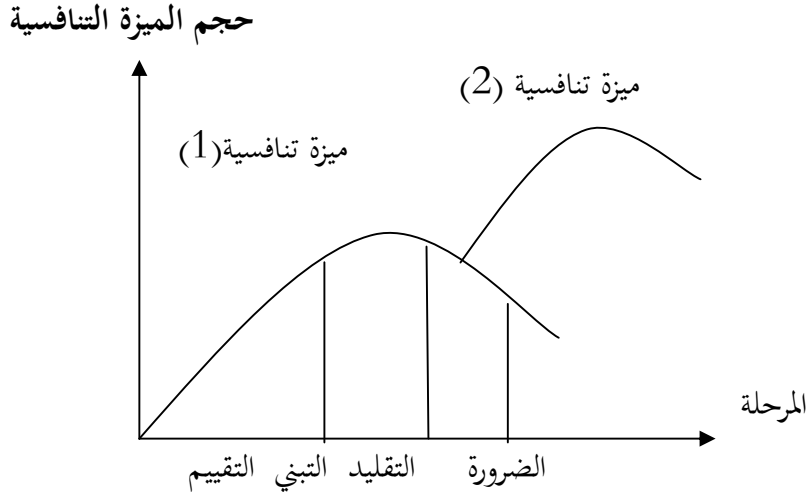
### 3- محددات الميزة التنافسية:

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

#### أولاً: حجم الميزة التنافسية.

إن المبتكر أو مبدع الميزة التنافسية لا يستطيع استغلالها إلا لفترة محدودة إلى غاية إعلان المنافسين لهجوم معاكس، وفي هذه الحالة يتعين على المؤسسة أن تتخذ اتجاهها جديداً في عملها بحثاً عن ميزة جديدة.<sup>1</sup> وتتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز الخدمة في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.<sup>2</sup> مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات والخدمات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي:

#### شكل رقم (06) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

<sup>1</sup> - سمية حرزان ، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2008-2009، ص 32.

<sup>2</sup> - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة 2006-2007، ص 21.

ويمكن تلخيص دورة حياة المنتج في المراحل التالية:

- **مرحلة التقييم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعزى ذلك للقبول الذي تخص به قبل عدد متزايد من الزبائن
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** ويتراجع في هاته المرحلة حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسون قاموا لا بد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإن لم تمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد<sup>1</sup>.

**ثانيا : نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعملية المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية،

ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار

ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **النطاق الراسي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد

المختلفة فالتكامل الأساسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح

التكامل درجة أقل من المرونة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي

- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي

للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من النشاط و الوظائف عبر عدة مناطق

جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هاته الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في نطاق عالمي أو كوني.

<sup>1</sup> - سماح صولح، دور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى يواماش بسكرة"، مذكرة تخرج لنيل ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008-2009، ص18.



- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.

### 1- أنواع الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين هي:

- **أولاً: ميزة التكلفة الأقل:** 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.<sup>2</sup>

➤ **الشروط الواجب توفرها التطبيق ميزة التكلفة الأقل:** ونلخصها فيما يلي.<sup>3</sup>

- 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 بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

➤ **الأخطاء الواجب تفاديها:**

يجب على المؤسسة التي تسعى للحفاظ على ميزة التكلفة الأقل تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة، وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي:<sup>4</sup>

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل: البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 99-100.

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

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص، 116.

<sup>4</sup> - حجّاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 17.

- 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؛
  - 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 تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما تمتلك المؤسسة كفاءات عالية تسعى للحفاظ عليها<sup>1</sup>. كما يعني تمييز المنتج التميز في السلعة أو الخدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع<sup>2</sup>.
- 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<sup>3</sup>.
- **الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز:** نوردها فيما يلي<sup>4</sup>:
- 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.

<sup>1</sup> - مزباني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط لفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول تسير 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

<sup>2</sup> - 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.

<sup>3</sup> - 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.

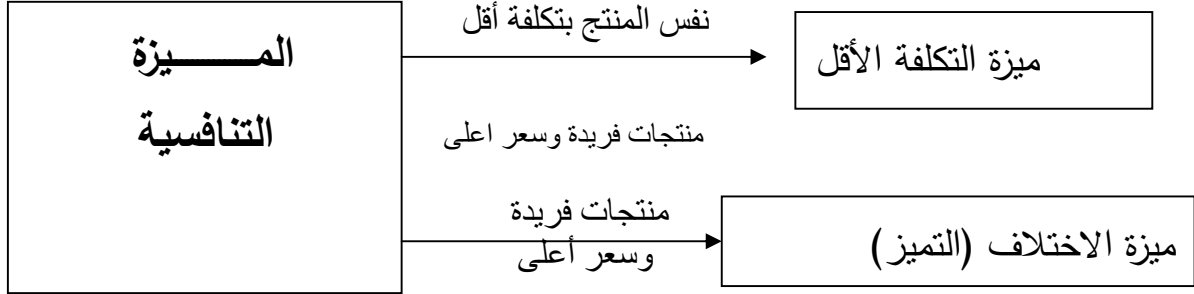
<sup>4</sup> - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص. 238.

➤ الأخطاء الواجب تفاديها:

- يتعين على المسيرين الذين يقودون مؤسساتهم نحو تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها<sup>1</sup>:
- التمييز 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 فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمؤسسات المنافسة التي تملك منتوجا ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.
  - المبالغة في رفع السعر: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز 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 المسئولة 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، و تتمثل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتمييز.
- والشكل التالي يوضح نوعي الميزة التنافسية

<sup>1</sup> - هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال (MOBILIS)، مذكرة تدخر لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009، ص. 30-31.

الشكل رقم (07): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: لويذة قويد، حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني، حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 24-28 نوفمبر 2007، ص.4

## 2- مصادر الميزة التنافسية:

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

### - الابتكار:

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدراً متجددا للميزة التنافسية<sup>1</sup>. لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاحتراق، أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج، بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

### - إدارة الوقت:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول على العميل الأسرع من المنافسين يمثل الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

### - المعرفة:

<sup>1</sup> - بن شرطي وليد، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2011، ص85.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية، مصر، 1998، ص18.

<sup>3</sup> - مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص28.

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، و براءات الاختراع، و العلامات التجارية المتميزة، ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير و استنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي.

لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات أو في تطوير الهياكل و الوظائف و العمليات<sup>1</sup>.

#### - سعة الاستجابة للعملاء "المرونة التنافسية"

تعني القدرة على الاستجابة لحاجات العميل المتغيرة، و نتيجة لكثير من العوامل مثل التغير السريع و المتصارع في حاجات و رغبات تفضيلات و أذواق العملاء، و سهولة الاتصال، و سرعة انتقال تأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية، و الجزئية، و انعكاسها على رغبات العملاء و زيادة الإنتاج حسب طلب العميل، والذي يتم من خلال القدرة على التجارب مع الحالات الفريدة للعميل مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات.<sup>2</sup>

#### - الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد الاهتمام للمنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي اهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تضع منتجات ذات جودة عالية<sup>3</sup>، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المنظمة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

#### الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في استغلال الأمثل للموارد المتاحة وتعكس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات<sup>4</sup> محدد باعتبار المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمخرجات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج عن عمالة الأرض... الخ،

<sup>1</sup> - سملاي بحضينة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه فرع تسيير، جامعة الجزائر 2003-2004، ص45.

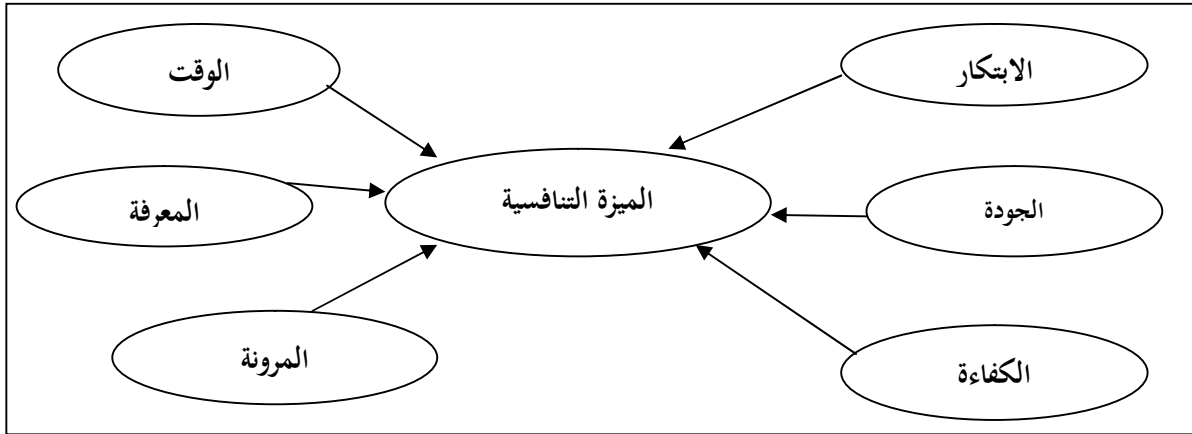
<sup>2</sup> - غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام بن سعود، السعودية العدد التاسع، 2011، ص11.

<sup>3</sup> - سملاي بحضينة، مرجع سابق، ص 46.

<sup>4</sup> - عبد الله بلوناس، بن بوزيد مجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 2010، ص9.

أما المخرجات فتمثل في السلع والخدمات فكلما ارتفع مصطلح كفاءة المؤسسة كلما المدخلات المطلوبة للإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز بتكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة و القدرة على تحقيق تعاون وثيق بين وظائف المختلفة

الشكل رقم (08): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، 2003، ص 120.

### المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.

ترتكز الميزة التنافسية على مجموعة من الأساسيات والتي سنتطرق إليها في هذا المبحث والمتمثلة في مقومات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية واهم الاستراتيجيات الميزة التنافسية و معرفة أبعاد الميزة التنافسية .

#### المطلب الأول: مقومات الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية هي محصلة لتفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها و درجة تأثيرها و لها صلة بعدة أنظمة وتحديدًا فإنها تتصل مباشرة بعوامل تخفيض الكلفة والتميز في الإنتاج والتي بدورها تعتمد على تكلفة المواد الأولية والقوى العاملة وعنصر الإدارة والتنظيم والسياسات الحكومية... الخ، وقبل الحديث عن ماهية هذه العوامل لابد من الإشارة إلى الفرضيات التالية:

- إن طبيعة المنافسة ومصدر الميزة التنافسية تختلف اختلافًا واضحًا بين الصناعات وحتى بين القطاعات المختلفة ضمن الصناعة.
- إن المتنافسين إلى المستوى العالمي غالبًا ما يمارسون بعض الأنشطة في سلسلة القيم خارج بلدهم.

– إن المؤسسات تحقق وتحافظ على استمرارية الميزة التنافسية لديها على المستوى الدولي من خلال التحسينات والتجديدات ورفع المستوى بصورة مستمرة ويشمل التجديد التكنولوجي والأساليب وإيجاد منتجات جديدة وطرق إنتاج جديدة وطرق وأساليب جديدة للتسويق.<sup>1</sup>

– إن المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية في صناعة ما هي غالباً من النوع الذي لا تفهم احتياجات السوق الجديدة أو إمكانية التكنولوجيا الجديدة فحسب بل تبادر بأسلوب هجومي إلى استغلاله يمكن إجمال مقومات الميزة التنافسية ضمن ثلاث مجموعات على النحو التالي:

**أولاً: عناصر الكلفة:** وهي تتحدد أساساً بالاعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وعلى أسعار المدخلات الإنتاج من مواد أولية وخام وعلى القوى العاملة مدى توفرها ومستوى تدريبها وتأهيلها واستيعابها للتكنولوجيا الجديدة وكذلك تكلفة مستلزمات الإنتاج الأخرى... الخ، فالمنظمات المعنية بإتباع استراتيجيات تنافسية تستهدف تحقيق وكسب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها وإحلال مكان الصدارة أو الريادة أو القيادة في خفض تكاليف السوق.

#### ثانياً: جودة المنتجات

هي أيضاً تتصل بعوامل الكلفة وتحديدًا فإنها مباشرة تعتمد على نوعية مدخلات الإنتاج وجودتها من مواد أولية وخام وعلى مستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي على مستوى إنتاجهم كما تعتمد أيضاً على مدى تحقيق القارورات الحجم الكبير وامتلاك التكنولوجيا المتقدمة أو الوصول إليها واستخدام المواد الأولية الأفضل... الخ وفي هذه السياق فإن على المؤسسة أن تتبع إستراتيجية تنافسية من شأنها تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات وتنويعها بل والسعي دوماً لتقديم كل ما هو جديد وتحفيز روح الإبداع والتطوير لديها على الدوام ويمكن أن يتحقق عن طريق القيام المنظمة باختيار صفة أو خاصية أو أكثر يهتم بها المشتري أو المستهلك والعمل على توفيرها وتبليتها وجعلها نافعة ومفيدة ومميزة في نظره.

أي أن التمييز يمكن أن يتحقق من خلال تميز المنتج ذاته نوعاً وسعراً أو من خلال نظام التسليم والتسويق وشبكة التوزيع وخدمات ما بعد البيع وبالإجمال فإن التمييز يعكس نظرة المستهلك إلى المنتج ووجهة نظره فيه والتي قد تكون مردها أسباب وعوامل مادية حقيقية أو مجرد وهم في ذهن المستهلك تكون دائماً بفعل الدعاية والإعلان وغيرها.

#### ثالثاً: الإدارة العامة والتنظيم الحكومي:

ويتعلق هذا الأمر مباشرة بالسياسات الحكومية المتبعة والتنظيم الحكومي للنشاط ولعل أبرز السياسات الحكومية ذات الصلة هي السياسات الضريبية والمالية المتبعة والسياسات النقدية والاقتصادية بوجه عام ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ومدى تقدمه الدولة من تشجيع وحوافز للاستثمار ولقطاع الأعمال ومدى ما يتصف به الجهاز

(تم التصفح يوم: 25 مارس 2019، 45.22) [http://www. Almohasb1.com/2010/07/competitive.advantage. html/](http://www.Almohasb1.com/2010/07/competitive.advantage.html) -<sup>1</sup>

الحكومي من روتين وبيروقراطية وكذلك مدى توفير الدولة لخدمات البنية التحتية من طرف وكهرباء وسبل الاتصالات وتعليم وتدريب للقوى العاملة.. الخ، ومدى تأثير ذلك مله ومحصلته على توفير وخلق الأجواء الاستثمارية المناسبة وعلى مساعدة قطاع الأعمال والمؤسسات الإنتاجية على خفض تكاليفها وتحقيق معدلات ربحية معقولة ومقبولة لبقائها واستمرارها ونموها.

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

تحدد الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في :

#### 1- مصدر الميزة:<sup>1</sup>

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

\*مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة أقل لكل من اليد العاملة والموارد الأولية إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.

\*مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العلمية تميز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة.

ويجب ان تتمتع هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

-يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريجيا خاصة بالقدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوظيفة مع كبار لعملاء.

-تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعليم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

ويمكن القول أن المزايا المترتبة على التكلفة أقل قابلة للاستمرار أو التوصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج أو الخدمات.

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

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلف أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة التنافسية فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.



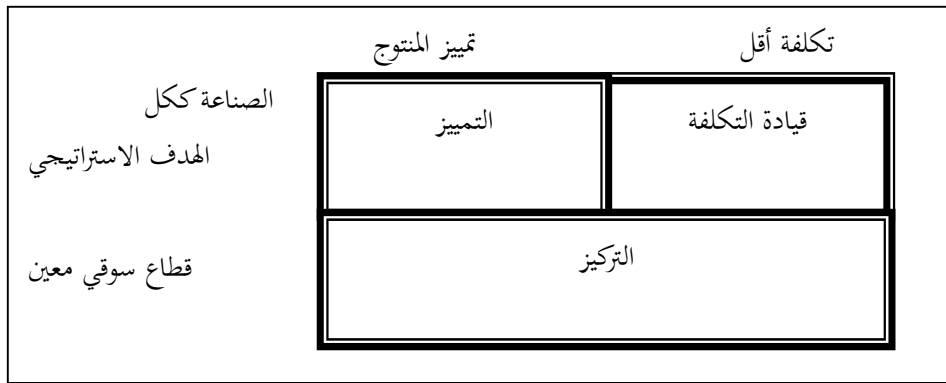
### 3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات التنافسية بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

في هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة أهم الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية وكنموذج للاستراتيجيات اعتمدنا على الاستراتيجيات التنافسية لبورتر وتمثل في ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، فيجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبنى إحدى هذه الإستراتيجيات لتنجح وإن لم تفعل ذلك فستجد نفسها وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط<sup>3</sup>. والشكل التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية لبورتر:

#### الشكل رقم (09): الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص104.

يوضح الشكل أعلاه الاستراتيجيات التنافسية لبورتر والتي تختلف باختلاف الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، في استهداف السوق ككل أو قطاع معين وفيما يلي الاستراتيجيات العامة للتنافس عند بورتر:

<sup>1</sup> - عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير منظمات قسم التسيير كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2010-2011، ص84.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص89.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف المساعد، إدارة التسويق، دار المديح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص. 245- 246

### 1- إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض تكلفة كل ما يمكن تخفيضه تكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع، فحسب بورتر، المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل وذلك من أجل أن تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو تقديم خدمات بسعر أقل من سعر المنافسين، وهذه الإستراتيجية تقدم خدمة أو منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر، وقد يتحقق ذلك من خلال<sup>1</sup>:

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم ، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة.
  - اكتشاف مورد منخفض التكلفة للموارد الأولية.
  - التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة
  - استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة.
  - استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.
- إن اختيار هذه السبل يتوقف على إمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في الإنتاج لنفس المنتج لفترة طويلة نسبياً، حيث تؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة.

#### أولاً: الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل:

- إن تحقيق النتائج الموجودة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة يتطلب توافر عددا من الشروط وهي<sup>2</sup>:
- وجود طلب مرن لسعر حيث يؤدي إي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائياً بالنسبة للمشتريين.

#### ثانياً: مميزات إستراتيجية التكلفة الأقل<sup>3</sup>:

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة وهي كالتالي:

<sup>1</sup> - داودي الطيب، رجال سلاف، وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل

الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية لدول العربية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 18.

<sup>2</sup> - محمد مرسي نبيل، مرجع سابق، ص 236.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ص: 240.

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
  - فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل لها سرق تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
  - أما بالنسبة للموردين، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
  - وفيما يخص دخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فإن المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تلجأ إلى إجراء تخفيض السعر، لأنها تحتل موقعا تنافسيا ممتازا.
  - أما بالنسبة للسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها بالمقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- مما سبق يتبين مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة على تحديد السعر.
- ثالثا: أخطار إستراتيجية التكلفة الأقل:**
- تواجه المنشآت التي تتبع هذه الإستراتيجية بعض المخاطر منها:<sup>1</sup>
- قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما يؤدي إلى انخفاض أرباح النشاط ككل.
  - قد يحدث تطور تكنولوجي في الصناعة يترتب عليه تقليل فعالية هذه الإستراتيجية.
  - قد يتحول اهتمام المشتري إلى عناصر تمييز أخرى بخلاف السعر.
- تفاديا لهذه المخاطر على المؤسسة أن تسعى لتداركها حتى تتجنبها وبالتالي تحويل هذه المخاطر إلى نقاط قوة تجعلها دوما في الريادية.
- في الأخير يمكن القول أن هذه الإستراتيجية تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين من جهة أخرى تعمل على الترشيد العقلاني للموارد المتاحة لدى المؤسسة، ومن أمثلة الشركات العالمية التي تتيح هذه الإستراتيجية بين شركة (BIC) لصناعة الأفلام الجافة، شركة (GENERAL ELECTIC) لصناعة الأجهزة المنزلية

<sup>1</sup> - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 110.

الرئيسية و كذا شركة (FORD) لصناعة عربات النقل للحركة الشاقة، كما تجدر الإشارة إلى أن القيادة في التكلفة عادة ما تطلب إتباع إستراتيجية التميز في نفس الوقت.

## 2- إستراتيجية التميز:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين، ويتحقق هذا التميز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، منافذ التوزيع، خدمات ما بعد البيع، وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الإستراتيجية هي<sup>1</sup>:

- يجب أن يضيف التميز قيمة للخدمة أو المنتج بحيث يلاحظه المستهلك، ويبرر هذا التميز السعر المرتفع الذي سيدفعه المستهلك مقابله.

- اقتطاع جزء من الأرباح المحققة وإعادة استثمارها في مجال البحوث والتطوير.

- تقديم الجديد والبقاء في مقدمة المؤسسات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب تقليد منتجاتها.

- يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة المضافة في المنتج.

- الإسماع الجيد لحاجات السوق.

ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول مايلي<sup>2</sup>:

- التمييز على أساس التفوق الفني.

- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

- الاعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العلامة التجارية في ذهن المستهلك كما هو الحال بالنسبة لشركة

"مرسيدس" أو "بي أم دابليو" لصناعة السيارات.

- عرض تكنولوجيا متطورة في المنتجات تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين.

اولا: مزايا ميزة التميز<sup>3</sup>:

غمار المنافسة و يمكن القول بأن مزايا إستراتيجية التميز تعطي للمؤسسة دفعا أكثر نحو خوض تحقيق السيطرة على السوق ومن أهم هذه المزايا نجد:

- تمكن إستراتيجية التميز الناجحة المنشأة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 110

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص. 118-120 .

<sup>3</sup> - نادية العارف، مرجع سابق، ص. 111 .

- كسب ولاء العملاء قد يصبح ارتباطهم قري بالساحات المميزة؛

- تجنب المنافسة الحادة لوجود منتجات مختلفة.

إن وجود هذه المزايا لا يعني أن هذه الإستراتيجية لا تخلو من وجود المخاطر.

ثانيا: أخطار إستراتيجية التمييز:

من مخاطر إتباع إستراتيجية التمييز أن المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة ارتفعت بدرجة ارتفاع سعرها، وعندما يحدث ذلك تستطيع إستراتيجية القيادة في التكلفة التغلب بسهولة على إستراتيجية التمييز، كما أن أحد المخاطر المرتبطة بإتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدون طرق لمحاكاة الساحات المميزة بسرعة، ولذا فيجب على المنشأة إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين<sup>1</sup>.

**3 - إستراتيجية التركيز:** في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم

وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في الخدمات أو السعر أو كلاهما. وتقوم هذه الإستراتيجية على تركيز الجهود التي تؤدي إلى خدمة هدف إستراتيجي معين بكفاءة أكبر من المنافسين وذلك من خلال<sup>2</sup>:

- البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة (تركيز الجهود).

- تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.

**- أخطار إستراتيجية التركيز:**

من ضمن مخاطر إتباع إستراتيجية التركيز احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج التي يرغب فيها السوق ككل<sup>3</sup>، وكذا تركيز المؤسسة على شريحة واحدة بدلا من عدة شرائح فيسهل على المنافسين استقطابهم،

وفي الأخير يمكن القول بأن فعالية إستراتيجية التركيز تزداد عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين

متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ومن المؤسسات التي

تتبع هذه الإستراتيجية مؤسسة (FEDERAL EXPRESS )، ومؤسسة (SPRINT) و (MCI).

لقد استعرضنا مما سبق ثلاث إستراتيجيات تنطوي عامة على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافر

مختلفة ويتوقف اختيار الإستراتيجية الملائمة وتحقيق المنفعة من جراء استخدامها على عوامل مختلفة منها نوع النشاط

وحجم المؤسسة وطبيعة المنافسة، إذا يمكن تبني إستراتيجية التكلفة الأقل وإستراتيجية التمييز من قبل المؤسسات الكبيرة

ذات الموارد الضخمة، بينما إستراتيجية التركيز تتبناها المؤسسات الصغيرة فهذا الإستراتيجيات هي الوسيلة التي تمكن

المؤسسة من تحقيق الأهداف طويلة الأجل حيث تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث

<sup>1</sup> - نفس المرجع، الصفحة نفسها

<sup>2</sup> - دواوي الطيب وآخرون، مرجع سابق، ص 19.

<sup>3</sup> - نادية المعارف، مرجع سابق، ص 112.

يتم التركيز على منتج منفردا عند محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط أو المؤسسة في هذا الجزء من خلال أما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف ، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية<sup>1</sup>، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها**

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	_ استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد _ مهارات هندسية في مجال العمليات _ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع _ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة	_ رقابة محكمة على التكاليف _ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة _ تنظيم ومسؤوليات واضحة _ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية
التميز	_ قدرات تسويقية عالية _ الاتجاه نحو الإبداع _ السمعة الجيدة في مجال الجودة _ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى _ تعاون قوي من قنوات التوزيع	_ تنسيق قوي بين وظائف البحوث وتطوير المنتجات _ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية _ رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة
التفويض	_ مزيج من السياسات أعلاه _ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين	_ مزيج من السياسات أعلاه _ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص. 421

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج Porter ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص.421.

### المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

من أهم اهتمامات الرئيسية للمؤسسات الحديثة هو التركيز على احتياجات و رغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى السوق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المؤسسات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته.

نلاحظ أن هناك العديد من الاختلافات في تسمية أبعاد الميزة التنافسية إلا أنها تتجه نحو المفهوم نفسه والجدول أدناه يبين تسميات تلك الأبعاد من وجهة نظر بعض الباحثين:

#### الجدول رقم (05) تسمية أبعاد الميزة التنافسية لمجموعة من الباحثين

الباحث	الأبعاد
EVAS. 1993	الإبداع، المرونة، السرعة، التكلفة، الجودة
MINTAZBERGR. 1996	السعر، الجودة، السمعة، التصميم
KRAJEWSKI . 1996	التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت
KOTELR. 11997	المنتج الأفضل. الأقل سعر. الأحدث. الأسرع
SLACK. 1998	التصميم، المرونة، السهولة، الإبداع
MCMILLAN. 2000	التكلفة، المرونة، الوقت، التكنولوجيا

المصدر: النجار دجلة محمود مهدي، اثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية، العراق، 2001، ص 90.

تبين من خلال الجدول أعلاه أن هنالك نوعاً من الاختلاف والتباين بين الباحثين على تسمية أبعاد الميزة التنافسية ، إلا إننا نجد شبه اتفاق بينهم حول التسميات الخاصة بالأبعاد حيث يعتبر كل بعد من هذه الأبعاد بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية .

ويرى "Qawaseh" و "Al-Rousan" إن أكثر الأبعاد المستخدمة في البحوث النظرية والتطبيقية هي أبعاد العالم بورتر ويبرر ذلك بأنها تستخدم هذه الأبعاد لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وهي البيئة الخارجية أكثر، في حين يشير "Gupta" إلى أن الموارد وحدها لا تكفي لتوليد القدرة التنافسية في خلق ميزة تنافسية في المنظمات ويرجع السبب إلى نمو القدرة التنافسية مع مرور الوقت للاستفادة من الموارد المتاحة لخلق موارد جديدة مثل المهارات (تكنولوجيا جديدة أو برمجيات).

ويعرف "kramer" و "porter" على أن الموارد المتاحة بأنها وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية، وهذه الأبعاد هي التكلفة، الجودة، الوقت، والمرونة.<sup>1</sup>

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في:

### 1- بعد التكلفة:

يعد السعر الأدنى البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات التي تتمكن من السيطرة على تكلفتها و تجعلها في أداها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق و تكون في موقع يتيح لها السيطرة في السوق.<sup>2</sup>

يمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك الأساس مهم لخفض التكاليف فضلا عن المساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون فائدة في مجال التكلفة.

ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية على أساس بعد التكلفة المنخفضة قيام إدارة المؤسسة بتخفيض تكلفة المنتجات المقدمة للمستهلك، لأن المستهلك عندما لا يستطيع أن يميز بين المنتجات التي تقدمها المؤسسة عن المؤسسات الأخرى فإنه يلجأ للتكلفة محددًا أساسيًا لعملية الشراء، كما تعتبر التكلفة النظير الاستراتيجي للسعر بوصفه سلاحًا تنافسيًا.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.<sup>3</sup>

### 2- بعد الجودة

يرجع مفهوم الجودة (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديما الدقة وإتقان... ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعادا جديدة ومتشعبة.<sup>4</sup>

فبعدما كان الاهتمام منصبا على بعد التكلفة و كنتيجة لتغير أذواق المستهلكين و زيادة وعيهم أصبحوا يركزون على بعد آخر و هو الجودة التي تعني الخصائص المتفردة و المتميزة في المنتج و التي يتم إدراكها و تقبلها من طرف الزبون، إذ يتوجب على المؤسسات الراغبة في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية، من أن تصنع منتجات ذات جودة عالمية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -عرقاي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص 45.

<sup>2</sup> - احمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 11، ماي، 2007، ص 252.

<sup>3</sup> - حنان قراري، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 32.

<sup>4</sup> - فلة العيهار، دور مرجع سابق، ص 2.

<sup>5</sup> - احمد بلالي، مرجع سابق ص 252.



ومن ناحية أخرى فإن المنافسة باستخدام الجودة تتطلب النظر إلى الجودة على أنها فرصة لإرضاء المستهلك وإسعاده، وليس فقط طريقة لتفادي المشاكل أو تقليل التكاليف فمن أهم المعتقدات التي قدمها خبير الجودة في هارفارد للشركات التي تنوي المنافسة باستخدام الجودة، أن الجودة تعرف من وجهة نظر المستهلك وليس الشركة، وأنه يجب النظر للجودة على أنها سلاح تنافسي يستخدم لتعظيم الأرباح من خلال تسويق المنتج ومن خلال تخفيض التكاليف، كما أشار إلى أن الجودة يتم بناؤها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي وتتطلب الالتزام الكامل من جميع أفراد المؤسسة ويتضح مما سبق أن عملية تبني الجودة في أنشطة المؤسسة المختلفة تبدأ من المحطة الأولى لقيام النشاط، أي منذ البدء في إجراء المسح البيئي لمعرفة حاجات ومتطلبات المستهلك، والقيام بعملية تصميم المنتج أو الخدمة وفقاً لتلك الحاجات، ولغاية تصنيعه وتقديمه للمستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبأسعار معقولة تتناسب توقعاته عن السلعة<sup>1</sup>.

### 3- بعد المرونة

وهي قدرة المؤسسة على التكيف مع أي تغيير في المنتج، وحجم الإنتاج، فهي عبارة عن أداة تنافسية تستخدمها منظمات الأعمال من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من السلع، وطرح المنتجات الجديدة أو إجراء التعديل اللازم على السلع الحالية بسرعة وبأقل التكاليف، وبشكل عام هي الاستجابة لحاجات ومتطلبات المستهلك .

### هذا وتنقسم المرونة إلى ثلاث أنواع هي:

- مرونة المنتج: إحداث التعديلات اللازمة وهي عبارة عن قدرة المؤسسة على تطوير المنتجات الجديدة بسرعة، وإحداث التعديلات اللازمة على المنتجات الحالية استجابة لمتطلبات السوق.
  - مرونة العمليات: وهي قدرة المؤسسة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، والانتقال من منتج إلى آخر ضمن التشكيلة بسرعة وسهولة، والتعامل مع مختلف المواد الأولية .
  - مرونة البنية التحتية: وهي قدرة المؤسسة على تكيف نفسها وهيكلها التنظيمي وفقاً لمتغيرات المحيط بها.
- وتتمتاز المرونة باعتبارها ميزة تنافسية من خلال الآتي:

- استخدام المرونة في تلبية حاجات المستهلك المختلفة وذلك لإشباع كافة الطلبات التي يتقدم بها المستهلكون.
- استخدام المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق لأن المرونة في العملية الإنتاجية تسمح بملائمة الطاقات والتسهيلات الأخرى في المؤسسة الصناعية للتغيرات الطارئة في السوق<sup>2</sup>.

### 4- التسليم(الوقت)

إن التنافس على أساس الوقت والتسليم يتضمن ثلاثة جوانب أو إستراتيجيات:

<sup>1</sup> - مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية من منظور المديرين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2003، ص-ص 17-18.

<sup>2</sup> - مهدي صلاح الدين جميل عثمان، مرجع سابق، ص، ص، 14-16.

السرعة في التسليم كآتي تقاس بمقدار الوقت الكافي الواقع بين تاريخ استلام الطلب الزبون وتأريخ تلبيته وعادة ما يطلق على هذا الوقت بمدة الانتظار ويمكن التحكم بمدة الانتظار من حيث أمدها ومن خلال الاحتفاظ بالمخزون والاحتفاظ بطاقة فائضة.

التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه ويقاس من خلال التكرار التي تتم فيه مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبرا عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالأوقات المحددة (المنظمات الصناعية). ويقاس بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون الحصول على الخدمة لمدة اقل من خمس دقائق مثال في (منظمات الخدمة) السرعة في التطوير: كقياس بمقدار المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي والإنتاج قصيرا كلما كان للمنظمة حافة قيادية تتفوق بها على المنافسين<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية

سنتعرف من خلال هذا المبحث الى العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من خلال التطرق في المطلب الاولي اهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية والمطلب الثاني استعمال المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق الميزة التنافسية .

#### المطلب الأول : أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة التنافسية .

توصل العديد من الباحثين إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي والتنافسي للمؤسسات، فقد قسم الباحث CANNOLLY الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى قسمين رئيسيين هما الفوائد المالية و الفوائد الاجتماعية ، فبالنسبة للفوائد المالية يشير إلى أنها تتمثل في - تحسين الأداء المالي وتخفيض التكاليف التي قد تكون باهظة على شكل تعويضات للمتضررين من أصحاب المصالح، وكذا حماية البيئة والذين يمكن أن يطالبوا المؤسسة بدفع تكاليف الضرر البيئي ، - تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرة إعادة التدوير،

أما بالنسبة للفوائد الاجتماعية فنجد أن هنالك علاقة إيجابية كبيرة بين تحمل المؤسسة مسؤولياتها الاجتماعية وتحسن العلاقة داخل المؤسسة بين الإدارة والعاملين من ناحية والإدارة والعملاء والمؤسسة من جهة أخرى، وتعزيز صورة وسمعة المؤسسة، المساهمة في الصالح العام، المساهمة في حيوية المؤسسة على المدى الطويل ، وتعزيز ولاء الموظفين وروحهم

<sup>1</sup> - حسين نور الدين عزت، رياض جميل وهاب، دور التقنية في تحقيق الميزة التنافسية ( استطلاع آراء المهندسين في مصنع الغزل والنسيج ).مجلة جامعة كروك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد1، العدد2، 2011، ص22.



- أثبتت البحوث والدراسات أن الشركات التي تطبق فكر المسؤولية الاجتماعية نمت بمعدل أربعة أضعاف عن تلك التي لم تتبع هذا الاتجاه.
- تشير بعض الدراسات إلى أن التزام المؤسسات بثقافة العطاء (المسؤولية الاجتماعية) يساعد في جذب العاملين الذين يحملون بداخلهم قيما اتجاه هذا العمل ويساعد على استمرارهم في العمل.
- التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تعرض لها هذه المنظمات أثناء ممارستها لنشاطها.
- أن قيام منظمات المجتمع بمختلف أنواعها يساهم بشكل حقيقي في تحقيق التنمية المستدامة بهذا المجتمع سواء كانت تنمية اجتماعية أو اقتصادية.
- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر "داو جونز" للاستدامة والذي أطلق عام 1999 ويعني بترتيب الشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية وللاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي، وهذا ما يحدث أيضا في البورصة المصرية منذ عام 2010.
- أثبتت البحوث والدراسات أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والأداء المالي للمنظمة، بمعنى أنه إذا تحسن الأداء الاجتماعي على سبيل المثال فإنه يجد تحسن في الأداء البيئي والأداء المالي لهذه المنظمة.<sup>1</sup>
- كما أظهرت دراسة أجرتها (corporate giving guidelines 2011) أن 76% من المستهلكون يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تطبق برامج المسؤولية الاجتماعية أكثر مع تعاملهم مع المؤسسات صاحبة العلامة التجارية الشهيرة، كما أظهرت ذات الدراسة أن الموظفين في المؤسسات التي تطبق برامج في المسؤولية المجتمعية لديهم ولاء مؤسساتهم بنسبة تصل إلى 87% أكثر من الموظفين في المؤسسات الأخرى، وان نسبة 83% من الموظفين الجدد يرغبون في العمل لدى تلك المؤسسات.<sup>2</sup>
- وعليه يمكن القول بان المؤسسات إذا ماتبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية فان ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع، وسيعزز من سمعتها وعلامتها التجارية، كما أن ذلك سينمي درجة رضا لدى الأفراد العاملين لديها وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح والاستماع لأراء ووجهات نظرا لجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة

<sup>1</sup> - صالح العموري، رولا المعطاية، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (من الإلف إلى الياء)، دار كنوز للمعرفة، الأردن، 2015، ص 84-100.

<sup>2</sup> - جديدي روضة، جديدي سميحة، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كالتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 06-07 ديسمبر 2017، القطب الجامعي بالشط جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2017-2018.

المطلب الثاني: استعمال المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية كأداة خلق الميزة التنافسية.

في الواقع هناك العديد من الدراسات التي تناولت الدور الجوهري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال , والجدول التالي يلخص ما وصل إليه الباحثون في هذا المجال ,

جدول رقم (06): استعمال للمسؤولية الاجتماعية من طرف بعض المؤسسات كأداة خلق الميزة

التنافسية.

المسؤولية الاجتماعية كأداة خلق الميزة التنافسية	وصف الآلية	توضيح الممارسات
السمعة وأداة للتسويق	الحصول على تصريح بممارسة النشاط الشرعية والترخيص بالنشاط, بالمسؤولية الاجتماعية بوصفها ضامنة من طرف السلطات العمومية يرتبط بالمنظمة , كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون	استفادت شركة لافارج الفرنسية (Lafarge) من صورتها الجيدة بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية, غالبا بسمعة فحصلت من السلطات على ترخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة , في حين لم تحصل المنظمات المنافسة على نفس الامتيازات
ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون, المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف المنظمات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية , مما يضاعف من تكاليف الموائمة بالنسبة للمنظمات المنافسة ويصعب دخول المنافسين الجدد والمحتملين.	ساهمت الشركة الأمريكية داو كيميكل (Chemical dow) في وضع معايير عالية للوقاية من التلوث البيئية, في الولايات المتحدة الأمريكية .
جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية, حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ميزة جذابة للعمال المرتقبين, خصوصا من يملكون كفاءات عالية.	وضعت شركة (Accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الإيصال التي تستهدف الطلاب والخريجين الجدد
زيادة المبيعات, حيث أن	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالموقع التسويقي	قامت بعض المنظمات من بناء

<p>استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية مثل (Body the shop) و (Patagonia) كأن تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية</p>	<p>التميز, وقد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين/ الزبائن كسمة مميزة لمنتج المنظمة</p>	<p>المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن</p>
<p>اقتصد (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال غزاة ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلا.</p>	<p>يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد, وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية</p>	<p>تخفيض مخاطر التحكم في التكاليف, المسؤولية الاجتماعية شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية</p>
<p>أظهرت دراسة قامت بها شركة استشارية إنجليزية عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للمظلمات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين اتجاه شركتهم.</p>	<p>يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكيات المهنية, مثل المشاركة والرضا الوظيفي , كما تمنح دور إضافي لأداء الموارد البشرية.</p>	<p>التأثير على السلوكيات التنظيمية, المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</p>
<p>نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي يكمن نشرها لاحقا في الشركة.</p>	<p>تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال إدارة الاجتماعية والبيئية , كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.</p>	<p>التعلم, المهارات, المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي</p>

المصدر: ياسر أبو هريدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظة غزة ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات للحصول على درجة ماجستير ، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد ، جامعة الأقصى ، 2017، ص 91

## خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم الميزة التنافسية وخصائص الميزة التنافسية, كما تطرقنا إلى عوامل ظهورها حيث تكمن في عوامل داخلية وأخرى عوامل خارجية لها , وعلى أهمية وأهداف الميزة التنافسية, كما تتحدد هذه الأخيرة ببعدين هما حجم الميزة التنافسية والذي يمر بدورة حياة ( التقدم, التبنى, التقليد , والضرورة) أما البعد الثاني والمتمثل في نطاق التنافس ( القطاع السوقي, النطاق الجغرافي, نطاق الراسي, نطاق الصناعة), كما أن الميزة التنافسية تنقسم إلى أنواع ( ميزة التكلفة اقل, ميزة التميز) , كما أن هناك معايير الحكم على الميزة التنافسية هي أن تكون مصادر الميزة التنافسية وعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ودرجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر. كما تم تبيان في الأخير الدور الرئيسي الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لتحقيق التميز, ولقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة النظرية أن المسؤولية الاجتماعية لها اثر فعال في تحقيق الميزة التنافسية ولهذا سنحاول تأكيدها في الجانب التطبيقي.

الفصل الثالث :مساهمة المسؤولية

الاجتماعية في تحقيق الميزة

التنافسية بمؤسسة الزيبان للاشغال

سيدي غزال –بسكرة-



**مقدمة:**

بعد الإحاطة النظرية لمتغيرتي الدراسة والمتعلقة بدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة ، الوقوف على مستوى دور المسؤولية الاجتماعية ، من خلال تصورات إطارات و مسؤولي المؤسسة إليها، ومدى أثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرتي الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل، المبحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة المستخدمة، لنصل في المبحث الثالث إلى تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

**المبحث الأول :** تقديم مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال -بسكرة- والإطار المنهجي للدراسة الميدانية .

**المبحث الثاني :** منهجية الدراسة المستخدمة

**المبحث الثالث :** تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي الغزال -بسكرة- والإطار المنهجي للدراسة الميدانية :

يعتبر مجمع الإخوة عموري للآجر الأحمر من المؤسسات الخاصة الاقتصادية الرائدة المتخصصة في صناعة المواد الحمراء في الجزائر، حيث رغم المنافسة التي يشهدها قطاع إنتاج مواد البناء من طرف المؤسسات العمومية أو المستثمرين الخواص ، فقد استطاع مجمع الإخوة عموري الاستيلاء على حصة سوقية لا يستهان بها. ونظرا لكون سوق المواد الحمراء سوق مزدهرة وجد جذابة، يطرح السؤال عن تلك الجهود التي تبذلها الإطارات المسيرة للمجمع والعاملين سواء على المستوى التسييري أو النشاط العملي، وخاصة في مجال استقطاب الكفاءات المدربة والمؤهلة باعتبارها العمود الفقري لأي نشاط ، كما يقود ذلك إلى السؤال عن تلك القرارات والإنجازات الحاسمة التي اتخذتها الإدارة العليا للمجمع، والتي كان لها الأثر الكبير في زيادة مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة وتوسعه.

### المطلب الأول : تعريف مجمع الإخوة عموري للآجر الأحمر :

عرف مجمع الإخوة عموري عدة توسعات وتطورات أثناء وجوده حتى انتقل من مؤسسة إلى مجمع ذو مكانة هامة في سوق المواد الحمراء في الجزائر، وفي ما يلي نقدم عرضا للوحدات المكونة للمجمع ، كما هو مبين في الجدول رقم (07) :

### الجدول رقم (07) : وحدات مجمع الإخوة عموري للآجر الأحمر

الوحدة	بداية النشاط	
1	1995/01/01	وحدة عموري للآجر الأحمر البرانيس / بسكرة
2	2001/01/01	مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة
3	2003/04/15	وحدة الآجر العصري عموري الحاجب / بسكرة
4	2004/05/30	وحدة الآجر والخزف قورصو / بومرداس
5	2004/10/20	وحدة فخار الجنوب جامعة / الوادي
6	2005/05/01	وحدة الآجر عموري لعروسي الحاجب / بسكرة
7	2008/11/02	وحدة فاك ماكو / الأغواط
8	2009/06/01	وحدة الآجر عموري للفخار الحاجب / بسكرة
9	خلال 2010	وحدة الحاجب للآجر / بسكرة (مشروع طور الإنجاز)

المصدر : من إعداد الباحثة باعتماد على وثائق الوحدات مصلحة المحاسبة والمالية .

## 1- مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال/ بسكرة :

وهي ثاني وحدة بعد أن تولي العائلة ملكية الوحدة الأولى ، حيث تعود ملكيتها للإخوة عموري كشركاء كما هو موضح في الجدول رقم (08) . تقع بالمنطقة الصناعية رقم 36 بحي سيدي غزال ولاية بسكرة ، ذات طبيعة قانونية : مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) الإخوة عموري للآجر، انطلقت بها أشغال التهيئة في: 1999/01/01، وانطلقت في الإنتاج بشكل فعلي في: 2001/01/01 ، برأس مال اجتماعي: 4.000.000.00 دج ، و طاقة إنتاجية قدرت ب 70.000 طن سنويا من المواد الحمراء. وتعود مساهمة كل شريك في بداية الإنشاء ومنصبه الوظيفية كما يلي :

الجدول رقم (08) : الشركاء ، الحصص ، والمنصب الوظيفية مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال/ بسكرة:

اسم ولقب الشريك	الرابطة الأبوية	المنصب الوظيفي	حصة كل شريك دج
*عموري لعروسي	أخ	شريك / مسير	1.130.000.00
* عموري العيد	أخ	شريك / نائب المسير	400.000.00
* عموري لزهاري	أخ	شريك	870.000.00
* عموري سليم	أخ	شريك	800.000.00
* عموري فيصل	أخ	شريك	800.000.00
المجموع			4.000.000.00

المصدر : المصلحة المالية للوحدة .

تقدر المساحة الإجمالية ب 40.000 م<sup>2</sup> وتنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: عبارة عن مساحة مغطاة تقدر ب 6.000 م<sup>2</sup> خاصة بالإنتاج.

القسم الثاني: عبارة عن مساحة حرة، جزء يشمل مخازن إضافية والجزء الآخر موقف للسيارات ومختلف معدات النقل.

كما تعتبر هذه الوحدة المسؤولة على التدريب التقني والعلمي لعمال مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة في حالة وجود مشروع وحدة جديدة ، باستثناء آخر وحدة . والجدير بالذكر أن الوحدة استمرت في التوسع والتطوير منذ تأسيسها، من خلال تجديد آلاتها ومعدات الإنتاجية كلما استدعت الضرورة ذلك، حيث شهدت في مارس 2003 أهم عملية توسع وتطوير، على مساحة مغطاة تقدر ب 4.554 م<sup>2</sup> ، داخل الوحدة ، تمثلت في إضافة فرن جديد لطهي الآجر لزيادة طاقة إنتاجية جديدة ب 50.000 طن سنويا ، لتصبح 120.000 طن سنويا .

ومع هذا التوسع سواء من ناحية التجهيزات أو من ناحية العملاء أضحى من الضروري زيادة رأس مال الوحدة، حيث شهدت عدة زيادات وتعديلات ، وفي سنة 2006 تم تعديل الحصص بالنسبة للشركاء لتصبح متساوية ليصل رأس مال الوحدة إلى 52.000.000.00 دج بعد إعادة الاكتتاب ، أما آخر تعديل فقد تم في 2009/08/10 حيث تم تغيير مسير الوحدة من السيد عموري زهاري إلى السيد عموري فيصل، وهي تشغل حاليا 259 عامل ، موزعين كما يلي :

الجدول رقم (09) : توزيع العاملين مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة.

المستوى الوظيفي	العدد
الإطارات	10
أعوان التحكم	10
أعوان تنفيذ	239
المجموع	259

المصدر : مصلحة الموارد البشرية للوحدة .

أما فيما يخص منتجات المؤسسة فهي تركز على الآجر من نوع 8 أنقب ، و 12 ثقب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة:

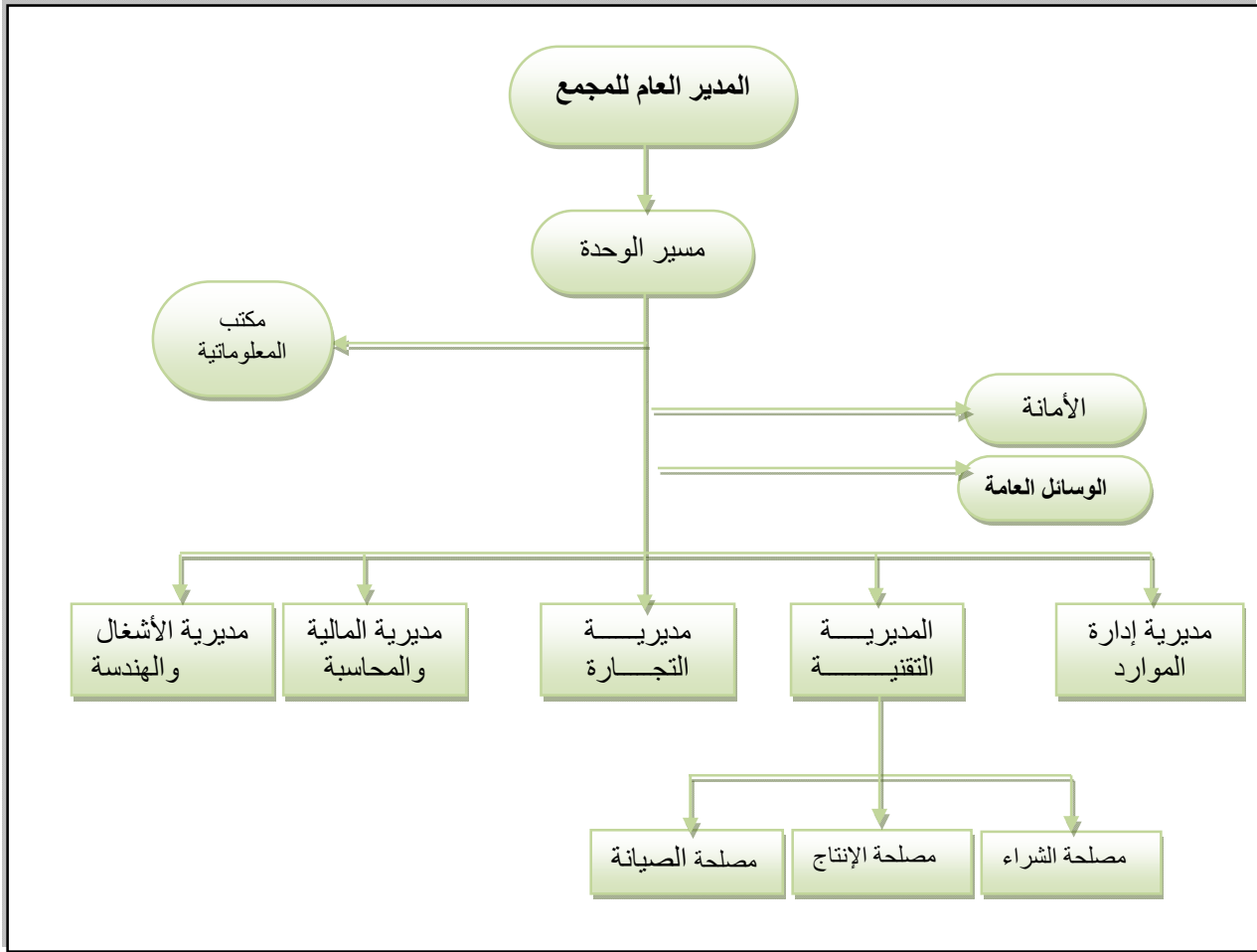
إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي ، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة ، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة " يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسئول الذي يتبع له كل موظف ، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها " <sup>1</sup>.

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة :

فيما يلي نقدم الهيكل التنظيمي كما هو مبين في الشكل رقم (11) لمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة كون أن الهيكل التنظيمي للوحدات المجمع متشابه :

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن 2002، ص 205.

الشكل رقم(11) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة



المصدر: المصلحة المالية للوحدة.

## 2- مهام المستويات الوظيفية :

انطلاقا من الشكل السابق يمكن تحديد المهام الرئيسية لكل المستويات التنظيمية للوحدة كما يلي:

### أولا : المدير العام للمجمع :

السيد عموري لعروسي يوجد على رأس رأس المجمع وهو مركز القيادة والتسيير، يتكفل بوضع استراتيجيات المجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية ، وكذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف الوحدات .

### ثانيا : مسير الوحدة :

يوجد على رأس كل وحدة مسير، مهمته القيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف أقسام الوحدة ، ويتكفل بتقديم تقارير مفصلة ودقيقة حول مختلف أوضاعها إلى المدير العام للمجمع قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

**ثالثا : الأمانة العامة :**

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بمسير الوحدة، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرية والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح .

**رابعا : الوسائل العامة :**

وتتولي كل من :

**1. الوقاية والأمن :**

يسعى المكلف بالأمن بالوحدة للحفاظ على الأمن والاستقرار داخل الوحدة ويتكفل بأجهزة فرعية على مراقبة حركة الدخول والخروج كما يعمل على المحافظة على أجهزة وممتلكات الوحدة.

**2. دائرة النقل :**

تهتم هذه الدائرة بمختلف عمليات النقل من وإلى الوحدة، فهي تقوم بإيصال المواد الأولية إلى الوحدة .

**خامسا: مصلحة المعلوماتية :**

يقوم بما يلي :

- صيانة الشبكات المعلوماتية للوحدة.
- الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.
- المساهمة في عمليات التدريب على المعلوماتية .
- تقديم النصح والاستشارة في المجالات المعلوماتية.

**سادسا : مديرية إدارة الموارد البشرية:**

هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال وكل ما يتعلق بمسيرة العمال.

كما تهتم بتدريب وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات الوحدة وتتلخص مهامها في:

- المساهمة في تحديد سياسات الوحدة داخليا وخارجيا.
- العمل على توفير الوسائل الضرورية لسير سياسة الوحدة.
- التوجيه والتنسيق والسهر على تسيير العاملين في الوحدة.
- مراقبة حركات العاملين في الوحدات.
- ضمان الجو الاجتماعي الجيد والتحفيز والترابط بين العاملين وروح التضامن التي تربط بينهم.
- تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها لهم للضروريات.

**سابعاً : المديرية التقنية :**

وتتضمن هذه المديرية الوظائف التالية :

## 1. قسم الشراء :

وتتمثل مهمة هذا القسم في تموين الوحدة بالمواد الأولية ، وقطع الغيار، والتجهيزات وذلك طبقا للبرنامج المحدد من طرف الوحدة ، وتحقيق هذه المشتريات بالشروط الحسنة والموضوعية للأسعار، النوعية، والكمية . وبالإضافة إلى دور قسم الشراء في ضمان التدفق المنتظم والجيد للمواد الأولية وقطع الغيار الموجهة للإنتاج، كي لا يتوقف أو يضطرب الإنتاج ، فهي أيضا تهتم بالأنشطة التالية:

- تسيير مخزون المواد الأولية الموجهة لعمليات الإنتاج.
- تسيير مخزون قطع الغيار الخاص بآلات الإنتاج.

## 2. قسم الإنتاج :

يتكفل ب:

- مراقبة ومتابعة العملية الإنتاجية كما ونوعا والوقت المحدد.
- تحديد موعد إنهاء الطلبية وموعد تسليمها للعميل.
- تقدير كمية ونوعية المواد الأولية والمدة اللازمة لتوفيرها.

## 3. قسم الصيانة : ويتفرع إلى :

## أ. مصلحة المنهجية والتنسيق:

تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين فرق العمل، التي تقوم بعمليات التدخل على مستوى ورشات العمل. حيث تقوم هذه المصلحة وبناء على الطلب من الورشات ، بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل (آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب اختصاصه ، ويقوم بالتنقل إلى مكان العمل لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة ، إذن فإن المهمة الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء ، وبعد الانتهاء ، حيث تقوم بالتأكد من كل ظروف العمل ملائمة التنفيذ ، وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار، الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل... إلخ، كما تقوم هذه المصلحة بالإشراف على انطلاق الأشغال ومتابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها ونسب الإنجاز من فترة لأخرى.

وتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كل عملية تدخل ، ويتم إرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا. إن الهدف من عمل هذه المصلحة، هو المتابعة الميدانية للأشغال، والتأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل وتسمح بتنفيذه على أحسن وجه. ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود انحراف بين ما هو مسطر وما هو مؤدى فعلا لتفاديه مستقبلا.

**ب. مصلحة الصيانة الصناعية :**

تتكفل بصيانة جميع عتاد الوحدة سواء كان عتاد صناعي للإنتاج أو وسائل نقل كالسيارات والشاحنات، فهي تشرف على أربع خلايا :

- خلية الصيانة .
- خلية الصيانة الميكانيكية .
- خلية الصيانة الكهربائية.
- خلية عتاد النقل.

**ثامنا : المديرية التجارية :**

مهمتها هي رسم السياسة التجارية للوحدة وتحقيق الأهداف التجارية المسطرة وذلك عن طريق تنشيط الوظيفة التجارية وتمثل مهامها في:

- تعظيم معدل مبيعاتها.
- التنسيق بين كل الوحدات الإنتاجية للمجمع.
- التعريف بالسياسة الترويجية للمنتج وبأحسن صورة للوحدة.
- تحديد احتياجات السوق حسب الكم والنوع .

كما أنها تقوم ب :

- استلام الطلبات الداخلة (مواد أولية ، مواد مساعدة).
- تحويل الطلبات إلى مصلحة المشتريات مع أمر بالشراء.
- تسليم الطلبات الخارجة إلى العملاء.
- مناقشة سعر البيع بعد الإطلاع على التكلفة (سعر التكلفة) وإعداد فواتير العملاء.
- تحديد موعد التسليم وإرسال الطلبات

**تاسعا : مديرية المالية والمحاسبة:**

تتكفل هذه المديرية بتجميع العمليات المالية والمحاسبية وتقوم كذلك بوضع الميزانية وتسيير جميع الحسابات ومراقبتها. كما تقوم بحساب الجرد السنوي وإعداد التنبؤات والتقديرات حسب نتائج السنوات الماضية ، كما تقوم بعملية التدقيق ومراجعة الحسابات المختلف للوحدة وتسهر أيضا على:

- تصحيح أسعار البيع المتعلقة بالكلفة الحقيقية المقترحة من طرف الوحدة.
- تسهر على مراقبة الحالة المالية للوحدة والنتائج المتحصل عليها من النشاطات.



- تقوم بوضع تقديرات الميزانية المقبلة.
- تسيير الموجودات المالية للوحدة.
- ضمان وتوفير الموارد المالية المستحقة في الوقت المناسب.
- التطهير المالي المقرر من طرف الهيئات العمومية.
- تساعد المدير العام في علاقاته مع المؤسسات الخارجية ، وتزوده بالمعلومات حول:
- \*التقارير الدورية.
- \*تحليل الوضعية المالية للوحدة.

**عاشرا : مديرية الأشغال والهندسة المدنية:** وتهتم بالدراسات والأشغال الهندسية ، حيث أن مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة يقوم بإجراء الدراسات المعمارية ودراسات الهندسة المدنية بنفسه لكل الوحدات المنشأة.

**المطلب الثالث : نشاط إنتاج الآجر الأحمر لمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة محل الدراسة:**

إن مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة يختص في صناعة المواد الحمراء بكل أنواعها ، وهذا النشاط يتميز بخصوصيات تكنولوجية متميزة ، لذا قام مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة في العشر سنوات الأخيرة بتحسين وسائل إنتاجه بما يتماشى والتطور الحاصل في مجال صناعة الآجر الأحمر ، والعملية الإنتاجية بهذا المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في مادتين الصلصال ، والرمل ، للحصول على منتجات تامة الصنع بمختلف أنواعها ، ويتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي :

### 1- مراحل إنتاج الآجر الأحمر:

إن المنتج المتمثل في الآجر الأحمر عبارة عن خليط يتكون من مادتين الصلصال ، والرمل حيث يتم الخلط بين هاتين المادتين باستعمال الماء، فمادة الصلصال تعتبر أساسية للآجر ، ويتم جلبها من منطقة "قديلة"، أما الرمل فيجمع آليا ويشحن إلى المصنع ، ويجلب بصفة عامة من منطقة "واد السلة".

ولصناعة 1 طن من المواد الحمراء يتم استعمال 1 م<sup>3</sup> من الصلصال والرمل و300 لتر من الماء، ويتم مزج المادة الأولية بشكل أوتوماتيكي ودقيق مما يجنب الأخطاء في إعداد المزيج الملائم لصنع الآجر. أما عن جودة المادة الأولية فإنه يتم اختبارها من طرف هيئة تابعة للدولة، والتي تصرح بإمكانية استعمال المادة من عدمها ، وكأي عملية صناعية ، تمر عملية إنتاج الآجر الأحمر بعدة مراحل كما هو موضح في الشكل رقم (19) - أنظر الملحق رقم (01) - الذي يبين العملية الإنتاجية المقدم من مصلحة الإنتاج .

## الشكل رقم (12) : مراحل العملية الإنتاجية :



المصدر : من إعداد الباحثة باعتماد على وثائق مصلحة الإنتاج بمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة.

وتجدر الإشارة بأن عملية النقل بين كل مرحلة وأخرى تكون بصفة آلية، لا يوجد نقل يدوي بينها ، حيث يتم ذلك بأحزمة متحركة وذات مسارات متغيرة، وتنقل بالآلات مناولة آلية نحو العربات والتي بدورها تنقلها إلى الفرن. وخلال مراحل العملية الإنتاجية نجد في قسم التحضير ، التصنيع والتجفيف هناك فوجين يتداولان بدوام 8 ساعات في اليوم ، أما قسم الطهي فهناك أربعة أفواج تتداول بدوام 6 ساعات في اليوم. كما يمكن تصنيف نوع الإنتاج في مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة إلى إنتاج مستمر لتلبية الطلب المستمر على الأجر الأحمر.

## 2- امتيازات الاستثمار في مجال المواد الحمراء :

يمكننا إرجاع أسباب تطور الإنتاج في مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة محل الدراسة إلى

العوامل الآتية :

- أن مجال صناعة الأجر جذّاب جدًا لمبادرات الاستثمار، وانه لم يصل بعد إلى التشبع حيث لا يزال ناشئًا .
- كما أن الحصول على المادة الأولية محلي لا يشكل عائقًا .
- وحسب رئيس مكتب الصناعة بولاية بسكرة ، فإن قيمة المشروع في المتوسط 50 مليار سنتيم يستطيع المستثمر استرجاعها خلال فترة من 5 إلى 10 سنوات مع تحقيق أرباح.
- بالإضافة إلى أن هناك امتيازات ممنوحة للمشروع المتعلق بتطوير الاستثمارات والفوائد المنتظرة من الوكالة الوطنية للتنمية والاستثمار ANDI وفقا للمرسوم التشريعي رقم 12/93 ل 2003/10/5 حيث يستفيد المشروع خلال عمره الافتراضي من:

### 1- فيما يخص مرحلة الاستثمار (لمدة سنتين):

- معفى من حقوق التحويل مقابل اقتناء العقارات الداخلة في إطار الاستثمار.
  - معفى من الرسم على القيمة المضافة للسلع والخدمات الداخلة في إطار الاستثمار.
  - تطبيق حقوق الجمارك بمعدل منخفض (3%) للمعدات المستوردة.
  - منح تخفيض رمزي للأراضي التابعة لأملاك الدولة.
- ### 2- فيما يخص مرحلة الاستغلال (خلال فترة 4 سنوات) : معفى من الضرائب والرسوم التالية :
- الضريبة على أرباح الشركات.
  - الدفع الجزائي.
  - الرسم على النشاط التجاري والصناعي.

### 3- أهداف مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة:

- يتطور رقم أعمال مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة سنويا ، وهذا بفعل السياسة التسييرية الفاعلة لمؤسسة ، والهادفة إلى تحسين نوعية وجودة ما يتم إنتاجه بالأسعار الملائمة، والكميات المطلوبة. وعليه ؛ ومن أجل المحافظة على المستوى المتميز له، فإنه يسعى إلى تحقيق أهدافه المسطرة ، بما يتوافق مع طبيعة نشاطه وطبيعة محيطه ، وتمثل أهم أهداف مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة في :
- الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير النوعية والجودة تدريجيا.
  - اكتساب التكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة المواد الحمراء.
  - توسيع الحصة السوقية للمجمع، وذلك بزيادة الطاقة الإنتاجية من خلال بناء وحدات إنتاجية جديدة .
  - تنويع تشكيلة المنتجات.

#### المطلب الرابع : تقييم الالتزامات الاجتماعية لمؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة

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

#### 1- استحداث نظام الإدارة الصحة والسلامة والبيئة ( HSE )

- من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية ودعم التنمية في البلاد، اتبعت مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال / بسكرة نهج المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تطوير نظام متميز وصارم لإدارة الصحة والسلامة والبيئة تم تصميمه لمراعاة جميع النواحي التي من شأنها أن تلعب دورا في الصحة والسلامة والبيئة ، ويهدف هذا النظام إلى مايلي :
- حماية العنصر البشري من الإصابات الناجمة عن نخطار بيئة العمل وذلك بمنع تعرضهم للحوادث والإصابات والأمراض
  - الحفاظ على مقومات العنصر المادي المتمثل في المنشآت وما تحتويه من أجهزة ومعدات من التلف والضياع نتيجة للحوادث.
  - توفير وتنفيذ كافة اشتراطات السلامة والصحة المهنية التي تكفل توفير بيئة آمنة تحقق الوقاية من المخاطر للعنصرين البشري والمادي.
  - تستهدف السلامة والصحة المهنية كمنهج علمي تثبيت الأمان والطمأنينة في قلوب العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم والحد من نوبات القلق والفرع الذي ينتابهم وهم يتعايشون بحكم ضروريات الحياة مع أدوات ومواد وآلات يكمن بين ثناياها الخطر الذي يتهدد حياتهم وتحت ظروف غير مأمونة تعرض حياتهم بين وقت وآخر لأخطار فادحة وهكذا تكون السلام

## 2- الأنشطة المحققة من طرف مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال -بسكرة في إطار المسؤولية

### الاجتماعية

- لقد بادرت المؤسسة منذ إنشائها سواء بالتسمية القديمة أو الجديدة بالعديد من البرامج والمشاريع التي تندرج في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة , والتي تهدف بدرجة الأولى إلى المحافظة على البيئة والنهوض بالتنمية المحلية على مستوى الولاية وما جاورها من بلديات ومن بين هاته الأنشطة والمشاريع نذكر ما يلي :
- القيام ببناء فناء وحديقة للأطفال بمتوسطة احمد زايد
  - المشاركة في عمليات ومبادرات التشجير
  - توزيع قفة رمضان للمحتاجين , إعطاء مساعدة مالية مضافة للآجر من اجل شراء الملابس للأطفال العمال في الأعياد ومساعدة في شراء الأضاحي للعيد الأضحى
  - تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية لمراكز طفولة و مراكز رعاية المعوقين, المساعدة في تسدد تكاليف إجراء العمليات الجراحية لأفراد المجتمع الغير قادرين على تسديد تكاليف إجرائها
  - تقدم المؤسسة دعم مشاريع للمجتمع المحلي ومحيط تواجدها كبناء عدة مساجد في بسكرة وضواحيها بمساهمة بالأجور الأحمر
  - تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة خاصة الموظفين القدماء
  - توافق المؤسسة على المشاركة في البرامج المسطرة من طرف الجمعيات الموجودة بسكرة من اجل تحضير زواج جماعي للعاملين لديها أو أفراد المجتمع وتكفل بكافة المصاريف

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال-بسكرة

### المطلب الأول: أداة البحث،مجتمع و عينة الدراسة.

#### 1- مصادر جمع بيانات الدراسة:

بهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

**1-1 البيانات الأولية:** هي البيانات التي يقوم الطالب بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانه وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V20 (statistical package for social sciences)، باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**1-2 البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

## 2- أداة البحث:

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانه خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستبانه من قسمين:

**1-2 القسم الأول:** وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

**2-2 القسم الثاني:** ويحتوي على محورين:

أ- المحور الأول: ويتمثل في متغير المستقل "المسؤولية الاجتماعية"، حيث شملت 20 عبارة إجمالية للمتغير المستقل موزعة على 04 أبعاد وهي:

✓ بعد الاقتصادي

✓ بعد القانوني

✓ بعد الأخلاقي

✓ بعد الإنساني

ب- المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع "الميزة التنافسية"، حيث يتضمن (20) عبارة إجمالية للمتغير التابع موزعة على 04 أبعاد وهي:

✓ بعد خفض التكلفة

✓ بعد الجودة

✓ بعد التسليم

✓ بعد المرونة

ت- وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرت الخماسي ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة )، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر

### الجدول رقم (10) مقياس ليكرت الخماسي

الراي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	1	2	3	4	5

### 3- مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال -بسكرة والبالغ عددهم 259 مستخدم موزعين على النحو الآتي: 10 إطارات و 10 أعوان التحكم , 239 عون تنفيذ , كما تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان , حيث قمنا بتوزيع 45 استمارة تم استرجاعها جميعا خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر .

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة.

#### 1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS . V20** \* من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار: (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالنموذج المتبنى ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية حسب نظرة وتصورات عينة البحث.
- اختبار كولومجروف - سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

#### - صدق وثبات الاستبانة:

#### 1-2. صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

#### أ. صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، و طلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، و محتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحفيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

#### ب. صدق المحك:

تم حساب معامل " صدق المحك " من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,9230) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث ( كلها أكبر من التي تم حسابها 0,85 )، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ معامل الصدق 0,8608 بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية، أما الميزة التنافسية فبلغ معامل الصدق 0,8994، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

#### الجدول رقم (11) : معاملات الثبات والصدق.

المتغيرات و أبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	معامل الصدق
المسؤولية الاجتماعية	20	0,741	0,8608
الميزة التنافسية	20	0,809	0,8994
الاستبانة ككل	40	0,852	0,9230

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20



## 2-2 ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,852) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته (0,741) بالنسبة للمتغير المستقل للمسؤولية الاجتماعية، أما بالنسبة للمتغير التابع الميزة التنافسية فبلغ (0,809)، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

## المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

## المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	93,3%
	أنثى	3	6,7%
	المجموع	45	100%
العمر	20 سنة	0	0%
	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	14	31,1%
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	21	46%
	40 سنة فأكثر	10	22,2%
	المجموع	45	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فما دون	27	60%
	جامعي	10	22,2%
	دراسات عليا	0	0%
	تقني سامي	8	17,8%
	المجموع	45	100%

أقل من 5 سنوات	17	37,5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	55,6%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	6,7%
15 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

- من حيث الجنس: من خلال الجدول (12) أعلاه نلاحظ إن ما نسبته 93,3% من المستجيبين كانوا من الذكور , بينما ما نسبته 6,7% كانوا من الإناث , أي أن اغلب استجابات المبحوثين على استبانة الدراسة كانوا من الذكور , وهذا ما يدل على أن تخصص إنتاج الأجور الأحمر محور اهتمام الذكور أكثر من الإناث , بالإضافة إلى خصوصية وطبيعة عمل المؤسسة حيث تحتاج إلى عاملين يتطلب عملهم جهد بدني والعمل بنظام الدوريات والتحرك الدائم في الميدان مما يتطلب جهد ويترتب عليه مخاطر لا تتناسب عادة مع التكوين الخلفي للمرأة وطبيعة شخصيتها وثقافتها وسلوكها.

- من حيث العمر: يتضح من خلال الجدول رقم (12) الشق المتعلق بالعمر نجد أن نسبة 46% من أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين 30 سنة - 40 سنة , ونسبة 31,1% من أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 20 سنة - 30 سنة , أما الباقي أفراد العينة الأكثر من 40 سنة وبنسبة 22,2% , وهذا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتوظيف الفئات الأقل من 20 سنة , وتستقطب المؤسسة فئة الشباب الذين من المفترض انه سوف يستمرون في العمل في المؤسسة لسنوات طويلة مما يكسبه الخبرة ويوفر على المؤسسة أعباء ومخاطر التوظيف الجديد .

- بالنسبة للمؤهل العلمي: من خلال الجدول رقم (12) كانت النسبة الأكبر لعينة المتحصلين على ثانوي فما دون بالنسبة 60% وهذه النسبة تدل على أن غالبية الموظفين وأكثر من نصفهم وتم توظيفهم و ليس لديهم مستوى تعليمي جيد وذلك راجع إلى طبيعة العمل الموجودة بالمؤسسة الأجور الأحمر , و تاليها نسبة 22,2% من أفراد العينة المتحصلين على شهادة جامعية , أما النسبة 17,8% فكانت لفئة الحاملي شهادة تقني سامي , وهذا يدل على ان المؤسسة تحتاج اليد العاملة بكثرة وذلك راجع الى طبيعة عمل المؤسسة الأجور الأحمر بحيث أنها ليست مؤسسة علمية ويترتب عليها تخفيض التكاليف.

- سنوات الخبرة: من خلال الجدول رقم (12) في شقه المخصص لسنوات الخبرة نلاحظ أن نسبة 55,6% لأفراد العينة الذين لديهم خبرة ما بين 5 سنوات حتى 10 سنة , في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يملكون خبرة اقل من 5 سنوات على نسبة 37,5% وهي نسبة مقبولة وتدل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف العمال داخل المؤسسة وتقوم على القضاء على البطالة والفقر بتشغيل الأفراد لديها حتى اذا لم يملكوا مؤهل علمي جيد , أما نسبة 6,7%

فهي تخص فئة الأفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة حيث تمتلك هذه الفئة خبرات ومهارات اكتسبتها من خلال العمل داخل المؤسسة وتقوم بتدريب وتأهيل الأفراد الجدد للعمل .  
المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة .

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولموجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").  
يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.  
الجدول (13): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف- سمرنوف).

الابعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
المسؤولية الاجتماعية	0,912	0,376
1 البعد الاقتصادي	1379,	0,054
2 البعد القانوني	1,118	0,146
3 البعد الأخلاقي	1,322	0,061
4 البعد الإنساني	1,492	0,023
الميزة التنافسية	0,963	0,312
1 بعد تكلفة اقل	1,360	0,050
2 بعد الجودة	1,289	0,072
3 بعد التسليم	1,392	0,041
4 بعد المرونة	1,168	0,131

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

نلاحظ من خلال الجدول الرقم (13) السابق أن تتبع توزيع طبيعي

2. نتائج تقييم متغيرات الدراسة:

1-2 . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو المسؤولية الاجتماعية:

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمسؤولية الاجتماعية، وقد أخذ قيمة المتوسط

الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع"، وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:

◀ ما مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة ؟

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرهم للمسؤولية الاجتماعية، من خلال التطرق إلى تصوراتهم نحو : أبعادها والممثلة في بعد الاقتصادي والبعد القانوني والبعد الأخلاقي والبعد الإنساني، والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات وفقرات الخاصة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية .

رقم الفقرة	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>البعد الاقتصادي</b>					
1	تميز المؤسسة بالصدق في تعاملاتها مع كافة الأطراف	4,47	0,588	1	مرتفع
2	تركز المؤسسة على هدف تحقيق أرباح بطرق شفافة	3,73	0,618	3	مرتفع
3	تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة	3,71	0,787	4	مرتفع
4	تقوم المؤسسة بتحقيق ربح اقتصادي دون المساس بأجور العاملين	3,20	1,272	5	متوسط
5	تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها بأسعار في متناول الزبائن	3,78	0,765	2	مرتفع
<b>البعد القانوني</b>					
6	تعترف الشركة بأهمية النقابات العمالية المختلفة وتحترم دورها	3,60	1,053	1	مرتفع
7	تحترم الشركة قوانين العمل والقوانين المبرمة بينها وبين أطراف أخرى	3,22	0,823	5	متوسط
8	تحترم المؤسسة القوانين الخاصة بالحماية من الإحطار المهنية مثل الحوادث الناتجة من العمل و الأمراض ....	3,42	0,965	2	متوسط
9	تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية	3,42	1,033	3	متوسط
10	تلتزم المؤسسة بتوفير خدمات الاجتماعية مثل: النقل و المواصلات و تسهيلات السكن... الخ للحفاظ على حقوق العاملين	3,33	0,853	4	متوسط
<b>البعد الاخلاقي</b>					
		3,7422	0,53193		مرتفع

مرتفع	1	0,839	4,02	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي	11
مرتفع	4	0,712	3,76	تمتلك المؤسسة دليل خاص بالأخلاقيات العمل واضح ومعلن لجميع العاملين لديها	12
مرتفع	3	0,757	3,80	تسعى المؤسسة لمراعاة حقوق الإنسان وكذلك احترام عادات وتقاليد المجتمع	13
مرتفع	2	0,753	3,98	تتخذ المؤسسة عقوبات صارمة اتجاه سلوكيات غير قانونية مثل الفساد الإداري, الاختلاس, الرشوة .. وغيره	14
متوسط	5	1,413	3,16	تعامل المؤسسة الموظفين لديها بعدالة و دون تمييز " أجور , ترقية , حوافز..."	15
مرتفع		<b>0,48166</b>	<b>3,9600</b>	<b>البعد الانساني</b>	
مرتفع	3	1,031	3,93	تقدم المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة	16
مرتفع	2	0,783	3,98	تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية ( مراكز طفولة, مراكز رعاية المعوقين... الخ)	17
مرتفع	1	0,673	4,16	توافق المؤسسة على المشاركة في البرامج المسطرة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية والتي تهدف إلى حماية البيئة والمجتمع	18
مرتفع	4	0,863	3,93	تقدم المؤسسة دعم مشاريع للمجتمع المحلي ومحيط تواجدها كالطرق والمساجد.... الخ	19
مرتفع	5	0,944	3,80	تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة, الزواج....	20
مرتفع		<b>0,36964</b>	<b>3,7700</b>	<b>المسؤولية الاجتماعية على نحو عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال الجدول رقم (14) سنقوم بعرض النتائج المتعلقة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و الفقرات الخاصة بكل بعد وجاءت كما يلي :

01\_ بالنسبة للبعد الإنساني : من خلال الجدول رقم(14) الشق المخصص بالبعد الإنساني تبين أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,9600) بانحراف معياري (0,48166)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، كما تبين أن

المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين ( 3,80 – 4,16 ) وانحراف معياري ( 0,944 – 0,673 ) ,  
حيث جاءت النتائج مرتبة للفقرات كما يلي :

-احتلت الفقرة " تقدم المؤسسة دعم مشاريع للمجتمع المحلي ومحيط توأجدها كالطرق والمساجد...الخ "

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,16 بانحراف معياري 0,673.

-احتلت الفقرة " تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية ( مراكز طفولة, مراكز رعاية

المعوقين..الخ)" المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي 3,98 بانحراف المعياري 0,783

-احتلت الفقرة " تقدم المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة " المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي 3,93

بانحراف معياري 1,031

-احتلت الفقرة " تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة, الزواج... "المرتبة الرابعة

بمتوسط حسابي 3,93 بانحراف معياري 0,863 .

-احتلت الفقرة " توافق المؤسسة على المشاركة في البرامج المسطرة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية والتي

تهدف إلى حماية البيئة والمجتمع " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 0,944

02\_ بالنسبة للبعد الأخلاقي : من خلال الجدول رقم(14) الشق المخصص بالبعد الأخلاقي تبين أن هذا البعد

جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد

( 3,7422 ) بانحراف معياري ( 0,53193 )، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة،

كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، كما تبين أن

المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين ( 3,16 – 4,02 ) وانحراف معياري ( 1,413 – 0,938 ) ,

حيث جاءت النتائج مرتبة للفقرات كما يلي :

- احتلت الفقرة " تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

4,02 بانحراف معياري 0,839 .

- احتلت الفقرة " تتخذ المؤسسة عقوبات صارمة اتجاه سلوكيات غير قانونية مثل الفساد الإداري, الاختلاس,

الرشوة .. وغيرها " المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي 3,98 بانحراف المعياري 0,753

- احتلت الفقرة " تسعى المؤسسة لمراعاة حقوق الإنسان وكذلك احترام عادات وتقاليد المجتمع " المرتبة الثالثة

بمتوسط الحسابي 3,80 بانحراف معياري 0,757

- احتلت الفقرة " تمتلك المؤسسة دليل خاص بالأخلاقيات العمل واضح ومعلن لجميع العاملين لديها "المرتبة الرابعة

بمتوسط حسابي 3,76 بانحراف معياري 0,712 .

- احتلت الفقرة " تعامل المؤسسة الموظفين لديها بعدالة و دون تمييز " أجور, ترقية, حوافز... " المرتبة الخامسة

بمتوسط حسابي 3,16 وانحراف معياري 1,413

03\_ بالنسبة للبعد الاقتصادي : من خلال الجدول رقم (14) تبين أن هذا البعد الاقتصادي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,778) بانحراف معياري (0,5295)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، كما أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3,20 , 4,47) محتواها , حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي :

- احتلت الفقرة " تتميز المؤسسة بالصدق في تعاملاتها مع كافة الأطراف " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,47 بانحراف معياري 0,588 .

- احتلت الفقرة " تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها بأسعار في متناول الزبائن " المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي 3,87 بانحراف المعياري 0,765

- احتلت الفقرة " تركز المؤسسة على هدف تحقيق أرباح بطرق شفافة " المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي 3,73 بانحراف معياري 0,618

- احتلت الفقرة " تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,71 بانحراف معياري 0,787 .

- احتلت الفقرة " تقوم المؤسسة بتحقيق ربح اقتصادي دون المساس بأجور العاملين " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,20 وانحراف معياري 1,765

04\_ بالنسبة للبعد القانوني : من خلال الجدول رقم (14) و الشق المخصص للبعد القانوني تبين ان هذا البعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,600) بانحراف معياري (0,59696)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المتوسط، كما تبين ان المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3,22 – 3,60) وانحراف معياري (0,823 – 1,053) , , حيث جاءت النتائج مرتبة للفقرات كما يلي :

-احتلت الفقرة " تعترف الشركة بأهمية النقابات العمالية المختلفة وتحترم دورها " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,60 وبانحراف معياري 1,053 .

-احتلت الفقرة " تلتزم المؤسسة بتوفير خدمات الاجتماعية مثل : النقل والمواصلات وتسهيلات السكن ... الخ للحفاظ على حقوق العاملين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,33 وبانحراف معياري 0,853

-احتلت الفقرتين " تحترم المؤسسة القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية مثل الحوادث الناتجة من العمل والأمراض ... الخ " و " تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية " المرتبة الثالثة والرابعة بنفس

المتوسط الحسابي 3,42 بانحراف معياري يقدر 0,965 و 1,033 على التوالي

-احتلت الفقرة " تحترم الشركة قوانين العمل والقوانين المبرمة بينها وبين أطراف أخرى " المرتبة الخامسة بمتوسط

حسابي 3,22 و بانحراف معياري 0,823

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة

الريان للأشغال المحدودة بسكرة جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن

أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة ( البعد الاقتصادي , البعد القانوني , البعد الأخلاقي , البعد الإنساني )

(3,7700)، و بانحراف معياري (0,36964)، ونرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد

ومركزات المسؤولية الاجتماعية، فنجدها تهتم بالبعد الإنساني و والبعد الأخلاقي وكذلك البعد الاقتصادي ، إلا أن

البعد القانوني كانت بمستوى متوسط.

## 2-2 . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو الميزة التنافسية.

بعدها تم الوقوف على مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم للمسؤولية الاجتماعية، سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة

للميزة التنافسية في المؤسسة، وذلك لمعرفة تصورات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة ، وهذا للوصول

إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو مستوى تصورات عينة الباحثين حول الميزة التنافسية ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات الباحثين

كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

و فقرات الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية

رقم الفقرة	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	بعد خفض التكلفة	3,6000	0,62813		مرتفع
21	بعد تخفيض تكلفة المنتج من الأهداف الأساسية للشركة	3,96	1,086	1	مرتفع
22	تعتمد المؤسسة على تطوير التكنولوجيا في الإنتاج لتخفيض التكاليف	3,31	0,763	5	مرتفع
23	تسعى المؤسسة للتخفيض من تكاليفها مع الحفاظ على مستوى الجودة للخدمات المقدمة	3,69	0,848	2	مرتفع
24	تعتمد المؤسسة على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة لتخفيض تكاليف التوزيع	3,47	0,815	4	متوسط



مرتفع	3	0,965	3,58	تحتفظ المؤسسة على العمال ذوي الخبرة لتقليل من الأخطاء المهنية	25
مرتفع		0,49706	3,6444	بعد الجودة	
مرتفع	1	0,557	4,31	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية تلي احتياجات ورغبات الزبائن	26
مرتفع	3	0,668	3,69	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية	27
مرتفع	2	0,815	3,71	تستفيد المؤسسة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها	28
متوسط	5	1,156	2,93	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء واقتراحات زبائنها بخصوص تطوير جودة المنتجات	29
مرتفع	4	1,076	3,58	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين	30
متوسط		0,41243	2,8889	بعد التسليم	
مرتفع	1	0,645	4,24	تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات السوق	31
مرتفع	3	0,712	3,76	تحترم المؤسسة مواعيد تقديم منتجاتها في الوقت المناسب	32
مرتفع	2	0,580	4,07	تمتلك المؤسسة مخزون احتياطي للاستجابة السريعة لتقدم المنتج في حالة الطوارئ	33
مرتفع	4	0,843	3,7	تحرص المؤسسة على الاتصال المباشر والمستمر مع الزبائن لقصد تقديم المنتج بمواعيدها المناسبة	34
مرتفع	5	0,853	3,67	تعمل المؤسسة على زيادة نقاط البيع	35
مرتفع		0,53869	3,5600	بعد المرونة	
مرتفع	1	0,737	4,04	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين	36
متوسط	5	0,787	3,29	تهتم المؤسسة ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة	37
متوسط	3	0,757	3,49	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة	38
مرتفع	2	0,726	3,53	تسعى المؤسسة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية	39
متوسط	4	0,967	3,44	تعطي المؤسسة العاملين الحرية الكاملة لانجاز المهام الموكلة إليهم	40
مرتفع		<b>0,38739</b>	<b>3,6733</b>	الميزة التنافسية على نحو عام.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال جدول العبارات أعلاه سنقف على مستوى كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (بعد التكلفة اقل , بعد الجودة , بعد التسليم , بعد المرونة) من منظور عينة المبحوثين .

01\_ بالنسبة للبعد الجودة : من خلال الجدول رقم (15) الشق المخصص بالبعد الجودة تبين أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,6444) بانحراف معياري (0,49706) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، كما تبين ان المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (2,93 - 4,31) وانحراف معياري (1,156 - 0,557) , حيث جاءت النتائج مرتبة للفقرات كما يلي :

- احتلت الفقرة " تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات ورغبات الزبائن " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4,31 بانحراف معياري 0,557.

- احتلت الفقرة " تستفيد المؤسسة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها" المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي 3,71 بانحراف المعاياري 0,815

- احتلت الفقرة " تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي 3,96 بانحراف معياري 0,668

- احتلت الفقرة " تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,85 بانحراف معياري 1,076 .

- احتلت الفقرة " تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء واقتراحات زبائنها بخصوص تطوير جودة المنتجات " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,93 وانحراف معياري 1,156

02\_ بالنسبة للبعد اقل تكلفة : من خلال الجدول رقم(15) الشق المخصص بالبعد اقل تكلفة تبين ان هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,6000) بانحراف معياري (0,62813) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، كما تبين ان المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3,31 - 3,96) وانحراف معياري (0,763 - 1,086) , حيث جاءت النتائج مرتبة للفقرات كما يلي :

- احتلت الفقرة " يعد تخفيض تكلفة المنتج من الأهداف الأساسية للشركة " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3,96 بانحراف معياري 1,086 .

- احتلت الفقرة " تسعى المؤسسة للتخفيض من تكاليفها مع الحفاظ على مستوى الجودة للخدمات المقدمة " المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي 3,96 بانحراف المعاياري 0,848

- احتلت الفقرة " تحتفظ المؤسسة على العمال ذوي الخبرة لتقليل من الأخطاء المهنية " المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي 3,58 بانحراف معياري 0,965
- احتلت الفقرة " تعتمد المؤسسة على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة لتخفيض تكاليف التوزيع " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,47 بانحراف معياري 0,815 .
- احتلت الفقرة " تعتمد المؤسسة على تطوير التكنولوجيا في الإنتاج لتخفيض التكاليف " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,31 وانحراف معياري 0,763
- 03\_ بالنسبة للبعد المرونة: من خلال الجدول رقم (15) تبين ان هذا البعد المرونة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,5600) بانحراف معياري (0,53869)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، كما ان المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3,29- 4,04) وانحراف معياري (0,737- 0,787) ، حيث جاءت النتائج مرتبة كما يلي :
- احتلت الفقرة " تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,04 بانحراف معياري 0,737 .
- احتلت الفقرة " تسعى المؤسسة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية " المرتبة الثانية بمتوسط الحسابي 3,53 بانحراف المعياري 0,726
- احتلت الفقرة " تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة " المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي 3,49 بانحراف معياري 0,757
- احتلت الفقرة " تعطي المؤسسة العاملين الحرية الكاملة لانجاز المهام الموكلة إليهم " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,44 بانحراف معياري 0,967 .
- احتلت الفقرة " تهتم المؤسسة ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,29 وانحراف معياري 0,787
- 04\_ بالنسبة للبعد التسليم : من خلال الجدول رقم (15) و الشق المخصص للبعد التسليم تبين ان هذا البعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2,8885) بانحراف معياري (0,41243)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول مرتفعة ، كما تبين ان المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3,67- 4,24) وانحراف معياري (0,853 - 0,654) ، حيث جاءت النتائج مرتبة للفقرات كما يلي :

- احتلت الفقرة " تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات السوق " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,24 وبانحراف معياري 0,645 .
- احتلت الفقرة " تمتلك المؤسسة مخزون احتياطي للاستجابة السريعة لتقدم المنتج في حالة الطوارئ " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,07 وبانحراف معياري 0,580
- احتلت الفقرتين " تحترم المؤسسة مواعيد تقديم منتجاتها في الوقت المناسب " و " تحرص المؤسسة على الاتصال المباشر والمستمر مع الزبائن لقصد تقديم المنتج بمواعيدها المناسبة " المرتبة الثالثة والرابعة بالمتوسط الحسابي 3,76 و 3,7 بانحراف معياري يقدر 0,712 و 0,843 على التوالي
- احتلت الفقرة " تعمل المؤسسة على زيادة نقاط البيع " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,67 و بانحراف معياري 0,853

### 3- اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (16): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2,016	1	2,016	18,900	,000 <sup>b*</sup>
الخطأ	4,587	43	0,107		
المجموع الكلي	6,603	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$

معامل الارتباط  $(R = 0,553)$

معامل التحديد  $(R^2 = 0,305)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16)، يتضح أن قيمة F المحسوبة (18,900)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ ، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل

على صلاحية النموذج الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي :

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  .

يبين الجدول الموالي رقم ( 17) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية " البعد الاقتصادي, البعد القانوني , البعد الأخلاقي , البعد الإنساني " ، و طبيعة العلاقة بينها و بين الميزة التنافسية، و التي تم تمثيلها فيما يلي .

الجدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي, البعد القانوني , البعد الأخلاقي , البعد الإنساني) في الميزة التنافسية .

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط	معامل التحديد
البعد الاقتصادي	0,380	0,095	0,519	3,980	,0000	0,519	0,269
البعد القانوني	0,341	0,084	0,525	4,043	0000	0,525	0,275
البعد الأخلاقي	0,388	0,094	0,533	4,128	0000	0,553	0,284
البعد الإنساني	-0,091	0,122	-0,113	-764-	,460	0,113	0,013
المتغير المستقل ( إجمالاً )	0,579	0,133	0,553	4,347	,0000	0,553	0,305

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20 .

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  .

- اختبار الفرضية الرئيسية: للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة احصائية في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة اقل,

الجودة , التسليم , المرونة ) في مؤسسة الزيبان للأشغال المحدودة بسكرة والتي قسمت الى فرضيتين الجزئيتين التاليتين :

◀ الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  للمسؤولية الاجتماعية

بأبعادها مجتمعة (المسؤولية الاقتصادية, المسؤولية القانونية , المسؤولية الأخلاقية , المسؤولية الإنسانية ) على الميزة

التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة)

◀ الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  للمسؤولية الاجتماعية

بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية, المسؤولية القانونية , المسؤولية الأخلاقية , المسؤولية الإنسانية ) على الميزة التنافسية (

التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة)

◀ تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة، إذ بلغت قيمة  $T^*$  : (4,347) بمستوى دلالة sig (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05) ، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,553)، فيما بلغ معامل التحديد  $R^2$  : (0.305) و تفسير ذلك (30,5%) من التباينات ( الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الميزة التنافسية ) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد ، و باقي النسبة (69,5%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة ، و هي ترتبط بالأساس إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية و تعددها بالإضافة إلى مختلف ( درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها و تداخلها ) ، و توضح هذه القيمة المتوسطة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد و جودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية ، المسؤولية الأخلاقية ، المسؤولية الإنسانية ) على الميزة التنافسية بأبعادها ( التكلفة اقل ، الجودة، التسليم ، المرونة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

#### -اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

◀ الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للبعد الاقتصادي

للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل ، الجودة، التسليم ، المرونة)

◀ الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للبعد الاقتصادي

للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل ، الجودة، التسليم ، المرونة)

ونجد من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة، ومن خلال الجدول رقم (17) إذ بلغت قيمة

$T^*$  : (3,980) بمستوى دلالة sig (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05) ، وتشير قيمة

معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,519)، فيما بلغ معامل التحديد  $R^2$  :

(0.269) و تفسير ذلك (26,9%) من التباينات ( الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الميزة التنافسية )

تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد ، و باقي النسبة (73,1%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في

هذه الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات

دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل ، الجودة، التسليم ،

المرونة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تكون  $T \geq 1.96$ ،

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تكون  $T \geq 1.96$ ،

## اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للبعد القانوني

للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة)

الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للبعد القانوني للمسؤولية

الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة)

ونجد من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيرى المؤسسة، ومن خلال الجدول رقم (17) إذ بلغت قيمة

$T^*$ : (4,043) بمستوى دلالة sig(0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05) ، وتشير قيمة

معامل الارتباط ( $R$ ) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,525)، فيما بلغ معامل التحديد  $R^2$  :

(0.275) و تفسير ذلك (27,5%) من التباينات ( الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الميزة التنافسية )

تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد ، و باقي النسبة (72,5%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في

هذه الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات

دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة)

عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

## اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للبعد الأخلاقي

للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة)

الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للبعد الأخلاقي للمسؤولية

الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة)

ونجد من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيرى المؤسسة، ومن خلال الجدول رقم (17) إذ بلغت قيمة

$T^*$ : (4,128) بمستوى دلالة sig(0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05) ، وتشير قيمة

معامل الارتباط ( $R$ ) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,553)، فيما بلغ معامل التحديد  $R^2$  :

(0.284) و تفسير ذلك (28,4%) من التباينات ( الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الميزة التنافسية )

تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد ، و باقي النسبة (71,6%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في

هذه الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تكون  $T \geq 1.96$  ،

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تكون  $T \geq 1.96$  ،

دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة) عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) للبعد الانساني

للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة)

الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) للبعد الإنساني للمسؤولية

الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة)

ونجد من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة، ومن خلال الجدول رقم ( 17) إذ بلغت قيمة

$T^* (-0,764)$  بمستوى دلالة sig(0.460) وهو أكثر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05) ، وتشير قيمة

معامل الارتباط (R) إلى أن ضعف العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,113)، فيما بلغ معامل التحديد  $R^2$  :

(0.013) و تفسير ذلك (3,1%) من التباينات( الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الميزة التنافسية )،

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على عدم وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد الإنساني

للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة) عند مستوى الدلالة

( $0.05=\alpha$ )

\* عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) تكون  $T \geq 1.96$



خلاصة الفصل :

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي يمثل مشكلة الدراسة ، والمتمثل في معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الزيبان للأشغال المحدودة سيدي الغزال -بسكرة- ، وقد تم التعرف على مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال الأبعاد التي استندت إليها الدراسة وتمثلت في البعد ( الاقتصادي ، القانوني ، الأخلاقي ، الإنساني) بينما تم التعرف على مدى تحقيق المؤسسة المبحوثة للميزة التنافسية من خلال الأبعاد المكونة لها والتي تمثلت في بعد ( اقل تكلفة ، الجودة ، التسليم ، المرونة ) كما هي موضحة في نموذج الدراسة ، و النتائج المتوصل إليها باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية ، وهذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الدراسة

من خلال دراستنا التي تمحورت حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية تبين لنا أن المسؤولية

الاجتماعية من الضروريات الملحة التي يجب على أي مؤسسة مراعاتها وهذا ما توضحه هذه الدراسة التي تطرقت في جانبها النظري في فصلها الأول والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية ودراسة أبعادها المتمثلة في ( البعد الاقتصادي ، البعد القانوني ، البعد الأخلاقي ، البعد الإنساني ) وتطرقنا في الفصل الثاني إلى مفهوم الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في ( بعد اقل تكلفة ، بعد الجودة ، بعد المرونة ، بعد التسليم ) ، وفي الجانب التطبيقي تطرقنا إلى دراسة حالة مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي الغزال بسكرة وتوصل إلى النتائج باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية ، وهذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الدراسة ، ولقد نتجت عن هذه الدراسة عدة نتائج والمبينة كالتالي :

#### نتائج الجانب النظري :

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطور نتيجة المشكلات والأزمات المتعددة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها
- الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيها ، وكذا تنامي الوعي الاجتماعي والبيئي لدى أفراد المجتمع
- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من مجرد مبادرات طوعية اختيارية تفرضها دوافع ثقافية ودينية ، الى ضرورة ملحة وإستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة الاقتصادية من اجل التسويق اجتماعيا لسمعتها وبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور ، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها والرفع من تنافسيتها.
- اعتبار المسؤولية الاجتماعية بعد من أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة للتسويق اجتماعيا لعلامتها التجارية .

#### نتائج الجانب التطبيقي :

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا لعدة نتائج أهمها :

- ترتيب الأبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب الأهمية المعطاة لهم من قبل أفراد عينة البحث و تتمثل في :
  - البعد الإنساني
  - البعد الأخلاقي
  - البعد الاقتصادي
  - البعد القانوني
- أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد ومرتكزات المسؤولية الاجتماعية، فنجدها تهتم بالبعد الإنساني و البعد الأخلاقي وكذلك البعد الاقتصادي ، إلا أن البعد القانوني كانت بمستوى متوسط.
- ترتيب الأبعاد الميزة التنافسية حسب الأهمية المعطاة لهم من قبل أفراد عينة البحث و تتمثل في :
  - البعد الجودة
  - البعد اقل تكلفة
  - البعد المرونة

-البعد التسليم

-أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد ومرتكزات الميزة التنافسية، فنجدها تهتم بالبعد الجودة و البعد اقل تكلفة وكذلك البعد المرونة ، إلا أن البعد التسليم كانت بمستوى متوسط.

كما لخصت نتائج الفرضيات إلى :

- وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية, المسؤولية القانونية , المسؤولية الأخلاقية , المسؤولية الإنسانية ) على الميزة التنافسية بأبعادها ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة) عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )
- وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة) عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )
- وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة) عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )
- وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة) عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )
- عدم وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ( التكلفة اقل , الجودة, التسليم , المرونة) عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )

## التوصيات

### بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية :

1- البعد الاقتصادي: على المؤسسة تحقيق ربح اقتصادي دون المساس بأجور العاملين وكذلك قيام المؤسسة بزيادة أجور العاملين

2- البعد القانوني : وجب على المؤسسة احترام قوانين العمل والقوانين المبرمة بينها وبين أطراف أخرى وكذلك القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية مثل الحوادث الناتجة من العمل و الأمراض لتفادي الأخطاء والسير الصحيح للمؤسسة على مبدأ القانوني وسعي إلى توفير رعاية صحية و بتوفير خدمات الاجتماعية مثل: النقل و المواصلات و تسهيلات السكن... الخ للحفاظ على حقوق العاملين

3- البعد الأخلاقي: على المؤسسة أن تعامل الموظفين لديها بعدالة و دون تمييز " أجور, ترقية, حوافز..."

4- البعد الانساني : وجب على المؤسسة تقديم عمل لذوي الاحتياجات الخاصة وتقديم التبرعات والمساعدات للمشاريع الخيرية ، قيام بدعم المشاريع للمجتمع المحلي ومحيط تواجد المجتمع كالطرق والمساجد ، وجب على المؤسسة تقديم تسهيلات ومساعدات لاداء مناسك الحج والعمرة ، الزواج وغيرها

### بالنسبة الميزة التنافسية :

1- بعد اقل تكلفة :على المؤسسة وضع خطط جديدة في التوزيع من خلال فتح منافذ التوزيع جديدة الخاصة بالمؤسسة لتخفيض تكاليف التوزيع

2- بعد الجودة : تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء واقتراحات زبائنها بخصوص تطوير جودة المنتجات

3- بعد المرونة : زيادة الاهتمام المؤسسة ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة

واعطاء المؤسسة العاملين الحرية لانجاز المهام الموكلة إليهم بدون رقابة مشددة

زيادة الاهتمام بالخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة

# قائمة المراجع

01- المراجع العربية:

\_الكتب:

- 1- بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة النشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 2- ثامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 3- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002
- 4- خالد قاشي ورمزي بودرجة ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018
- 5- صالح العموري، رولا المعطاية، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (من الإلف إلى الياء)، دار كنوز للمعرفة، الأردن، 2015
- 6- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 7- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 8- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية (الأعمال والمجتمع)، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2008
- 9- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009
- 10- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001
- 11- محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف المساعد، إدارة التسويق، دار المديح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 12- محمد الصيرفين المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007
- 13- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن 2002
- 14- مدحت محمد ابو النصر، المسؤولية الاجتماعية لشركات والمنظمات المواصفة القياسية ايزو 26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2015

- 15- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006
- 16- محسن احمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة مصر، 2004
- 17- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016
- 18- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998
- 19- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، 2003
- 20- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2005
- 21- نجم عبود نجم، أخلاقيات الادارة ومسؤولية في شركات أعمال ، الوراق والنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- \_ اطروحات الدكتوراه :
- 22- ثامر ياسر البكري، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي، دراسة تسويقية لآراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت تابعة لوزارة المعادن والصناعة، أطروحة دكتوراه، كلية الغدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- 23- سملاي بحضينة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه فرع تسيير، جامعة الجزائر 2003-2004
- 24- فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمؤسسات الاجتماعية لمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك ، مذكرة مكملة لنيل اطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية ،بغداد، 2003
- مذكرات الماجستير :
- 25- النجار دجلة محمود مهدي، اثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة المستنصرية،العراق، 2001
- 26- الزهرة رحمانى، تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء المالي للمؤسسة اقتصادية ،مذكرة ماستر ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر ،2014
- 27- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة الجزائر، 2005

- 28- بلال زويوش، التحليل الاستراتيجي لدعم الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية  
تفريع الجزائرية للتجهيزات وآلات الصناعة بقسنطينة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية  
والتسيير، 2011
- 29- بن شرطي وليد، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي،  
جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2011
- 30- حنان قراري، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص موارد  
بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014
- 31- 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 و تخصص اقتصاد وتسيير  
المؤسسات جامعة سكيكدة، 2007
- 32- عرقاي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص  
اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010
- 33- عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد  
وتسيير منظمات قسم التسيير كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2010-2011
- 34- سماح صولح، دور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة المطاحن  
الكبرى ياوماش بسكرة"، مذكرة تخرج لنيل ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم  
التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008-2009،
- 35- سمية حرنان ، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد  
وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2008-2009
- 36- مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات  
إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية من منظور المديرين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد  
والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2003
- 37- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر،  
2005



- 38- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009
- 39- هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال (MOBILIS))، مذكرة تدخر لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009
- 40- وهيبة مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة (منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013/20111
- 41- ياسر أبو هرييد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظة غزة ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات للحصول على درجة ماجستير ، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد ،جامعة الأقصى ، 2017،
- المؤتمرات والملتقيات :
- 42- العميري جميلة، أثر المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية في المؤسسة، ملتقى الدولي الرابع أثر المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية ، جامعة ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2012.
- 43- جديدي روضة، جديدي سميحة، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كالتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 06-07 ديسمبر 2017، القطب الجامعي بالشط جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017-2018.
- 44- بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار، الجزائر، 2012.
- 45- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال للكرى 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

- 46- داودي الطيب، رجال سلاف، وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية لدول العربية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
- 47- بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول المنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
- 48- سيحباي صالح، المسؤولية الاجتماعية ودور مشاركة الخاص بالتنمية - حالة تطبيقية على مملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقديم واستشارات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 23-25 مارس 2009
- 49- سمالي بحضة، بلال أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى الدولي حول التسيير الفعال في مؤسسات إقتصادية، جامعة مسيلة ; 2004.
- 50- 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.
- 51- علياء خديجة مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي (الخامس جوان: رأس المال الفكري في منظمات أعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، 2010،
- 52- عبد الفتاح بوخمخم، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.
- 53- عبد الله بلوناس، بن بوزيد مجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.
- 54- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرات التنافسية لمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر
- 55- عبد الفتاح بوخمخم، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010

- 56- لويزة قويد، حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني، حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 24-28 نوفمبر 2007،
- 57- مزياي نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط لفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول تسير 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
- 58- محمد جودت ناصر، علي الحضير، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، مركز التعليم المفتوح، 2013-2014،
- 59- 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.
- 60- مقدم وهيبية، 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.
- 61- زكية مقري، نعيمة يحياوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعين الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، الجزائر، يومي 23-24/02/2011،
- المجلات :
- 62- بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 11 ، ماي ، 2007
- 63- حامد كريم الحدراوي، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط)، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية، جامعة كوفة، المجلد (10)، العدد (33)، 2015.
- 64- حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية لشركات، مجلة محسر التنمية، العدد 90، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2010
- 65- حسين نور الدين عزت، رياض جميل وهاب، دور التقنية في تحقيق الميزة التنافسية ( استطلاع آراء المهندسين في مصنع الغزل والنسيج ).مجلة جامعة كروك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد1، العدد2، 2011

- 66- غالب محمد البستنحي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الأمام بن سعود، السعودية العدد التاسع، 2011
- 67- 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
- 68- سناء عبد الرحيم سعيد، عبد رضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"دراسة حالة في شركة بصناعة الأسمدة الجنوبية "، مجلة الإدارة واقتصاد، العدد 83، 2010.
- 69- عامر فدعوس، فاضل حمد سليمان، علي حسون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في مستشفى ابن البيطار، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، بغداد .
- 70- 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
- المواقع الالكترونية :
- 71- [http://www. Almohasb1.com/2010/07/competitive.advantage. html/](http://www.Almohasb1.com/2010/07/competitive.advantage.html/)  
(تم التصفح يوم: 25 مارس 2019، 45.22)
- 72- حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية لشركات(التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية)ص10، موجود على الموقع التالي -http://mpr.ub. uni.muenchen. de32380/1/mpro- paper 32380. pdf تم الاطلاع عليه في 21/04/2019 على ساعة 13:41.
- 73- نihal المغريل وباسمين فؤاد ، المسؤولية الاجتماعية لرأسمال في مصر: بعض التجارب الدوليّة،المركز المصري للدراسات الاقتصادية ورقة عمل 2008،138.  
[http://www.eces.org.eg/MediaFiles/Uploaded\\_Files/%7BA2970867-9434-46A0-B3EB-2A572E69F3FE%7D\\_ECESWP138-A.pdf](http://www.eces.org.eg/MediaFiles/Uploaded_Files/%7BA2970867-9434-46A0-B3EB-2A572E69F3FE%7D_ECESWP138-A.pdf)  
تم الاطلاع عليه يوم 23-4-2019 على الساعة 11:39
- 02\_المراجع الاجنبية :
- 74- Astrid, Mullenbach, la responsabilité des entreprises, le flanchec. Sorbonne، paris, 2002.

- 75- Marie- Françoise GUYONNAUD. Et. Frédérique. WILLARD du  
mangement environmental au développement durable des entreprise.  
France : Ademe mars 2004.
- 76- Douah Sofiane, Entrepreneurial durable: facteur d'engagement des PME  
dans processus d'entrepreneurial durable, mémoire fin d'étude on vue  
d'obtention en science des gestion option: management, école supérieur de  
commerce ,Alger, 2008/2009.
- 77- PHILIP.KOHLER, bamard du bois, et de ephaine manceau. Marketing  
management. 11eme édition, pearson éducation paris. France :2004.
- 78- <sup>1</sup> -Michel. Porter. La vantage concurrentiel traduit par philippe de lavergne,  
édition dunod, paris France 1997.
- 79- <sup>1</sup> - Harry Richard, prumet et al what in the world is competitive advantage,  
and eson school. 2003.

الملاحق

الملحق رقم 1: وثيقة خاصة بالاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

التخصص: الإدارة الإستراتيجية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الدراسية: 2018 - 2019

قسم علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ....

تحية طيبة أما بعد .....

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن دراسة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة

إستراتيجية التي تهدف إلى معالجة موضوع : دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

الزيبان للأشغال سيدي غزال\_ بسكرة \_ , يكفي فقط التأشير بعلامة (X) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي

تعكس رأيكم .

لذا يرجى التكرم بالإجابة على جميع الفقرات المحددة في الاستبانة بصدق و موضوعية , مع العلم أن هذه

الأسئلة لا تشكل اختبارا من أي نوع , إنما هي لأغراض البحث العلمي وأحيطكم علما أيضا أن المعلومات التي تكتب

في هذه الاستبانة ستكون سرية ولن يطلع عليها أي احد .

وفي الأخير تقبلوا من فائق الاحترام والتقدير .....

الأستاذة المشرفة : أحلام دريدي

الباحثة : زكري صافية

أولا : بيانات الشخصية و الوظيفية

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 20 سنة إلى اقل من 30 سنة

20 سنة فأقل

أكثر من 41 سنة

من 31 سنة إلى اقل من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

تقني سامي

دراسات عليا

جامعي

ثانوي فما دون

4- سنوات الخبرة :

## الملاحق

اقل من 5 سنوات       من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات  
 من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة       من 15 سنة فأكثر

### ثانيا : المسؤولية الاجتماعية .

					السبع الاقتصادي
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 تتميز المؤسسة بالصدق في تعاملاتها مع كافة الأطراف
					2 تركز المؤسسة على هدف تحقيق أرباح بطرق شفافة
					3 تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة
					4 تقوم المؤسسة بتحقيق ربح اقتصادي دون المساس بأجور العاملين
					5 تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها بأسعار في متناول الزبائن
السبع القانوني					
					6 تعترف الشركة بأهمية النقابات العمالية المختلفة وتحترم دورها
					7 تحترم الشركة قوانين العمل والقوانين المبرمة بينها وبين أطراف أخرى
					8 تحترم المؤسسة القوانين الخاصة بالحماية من الإحطار المهنية مثل الحوادث الناتجة من العمل و الأمراض ....
					9 تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية
					10 تلتزم المؤسسة بتوفير خدمات الاجتماعية مثل: النقل و المواصلات و تسهيلات السكن... الخ للحفاظ على حقوق العاملين
السبع الاخلاقي					
					11 تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي
					12 تمتلك المؤسسة دليل خاص بالأخلاقيات العمل واضح ومعلن لجميع العاملين لديها
					13 تسعى المؤسسة لمراعاة حقوق الإنسان وكذلك احترام عادات وتقاليد المجتمع
					14 تتخذ المؤسسة عقوبات صارمة اتجاه سلوكيات غير قانونية مثل الفساد الإداري, الاختلاس, الرشوة .. وغيرها
					15 تعامل المؤسسة الموظفين لديها بعدالة و دون تمييز " أجور, ترقية, حوافز..."
السبع الإنساني					
					16 تقدم المؤسسة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة
					17 تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية ( مراكز طفولة, مراكز رعاية المعوقين... الخ)
					18 تقدم المؤسسة دعم مشاريع للمجتمع المحلي ومحيط تواجدها كالطرق والمساجد.... الخ
					19 تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة, الزواج....



## الملاحق

						توافق المؤسسة على المشاركة في البرامج المسطرة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية والتي تهدف إلى حماية البيئة والمجتمع	20
--	--	--	--	--	--	---	----

### ثالثا: الميزة التنافسية .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					بعد خفض التكلفة	
					21	يعد تخفيض تكلفة المنتج من الأهداف الأساسية للشركة
					22	تعتمد المؤسسة على تطوير التكنولوجيا في الإنتاج لتخفيض التكاليف
					23	تسعى المؤسسة للتخفيض من تكاليفها مع الحفاظ على مستوى الجودة للخدمات المقدمة
					24	تعتمد المؤسسة على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة لتخفيض تكاليف التوزيع
					25	تحتفظ المؤسسة على العمال ذوي الخبرة لتقليل من الأخطاء المهنية
					بعد الجودة	
					26	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية تلي احتياجات ورغبات الزبائن
					27	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية
					28	تستفيد المؤسسة من التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها
					29	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء واقتراحات زبائنها بخصوص تطوير جودة المنتجات
					30	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين
					بعد التسليم	
					31	تحرص المؤسسة على تلبية متطلبات السوق
					32	تحتزم المؤسسة مواعيد تقديم منتجاتها في الوقت المناسب
					33	تمتلك المؤسسة مخزون احتياطي للاستجابة السريعة لتقديم المنتج في حالة الطوارئ
					34	تحرص المؤسسة على الاتصال المباشر والمستمر مع الزبائن لقصد تقديم المنتج بمواعيدها المناسبة
					35	تعمل المؤسسة على زيادة نقاط البيع
					بعد المرونة	
					36	تمتيز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين
					37	تتمتع المؤسسة ببحوث التسويق بهدف التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة
					38	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات المحتملة
					39	تسعى المؤسسة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية

## الملاحق

						40	تعطي المؤسسة العاملين الحرية الكاملة لانجاز المهام الموكلة إليهم
--	--	--	--	--	--	----	--

**المصدر :** من إعداد الطالبة بالاعتماد على ياسر أبو هرييد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظة غزة ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات للحصول على درجة ماجستير ، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد ، جامعة الأقصى ، 2017.