

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة - مؤسسة نفضال باتنة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

تحت إشراف الأستاذ المحترم:

عباسة هشام

من إعداد الطالب:

صالح صالح

لجنة المناقشة

الأستاذ المشرف: عباسة الهاشمي

الموسم الجامعي: 2014-2015

إهداء

قال تعالى: **وَقُلْ أَعْمَلُوا نَسِيبِي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَالْمُؤْمِنُونَ** π

لك الحمد ربي على كثير فضلك وجمال عطائك وجودك .

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح والأجل أن يتذكر من كان السبب في ذلك.

إلى من بيده ناصيتي وإليه آخرتي، **إليك الصبي**.

إلى هفيع الخلق وإمام المرسلين **محمد صلى الله عليه وسلم**.

إلى من رباني وتعب لأجلي سنين طوال، إلى من سمر على راحتني صغيرا وحرص على مستقبلني ككبيرا إلى

من حرم نفسه ليحطيني، إلى الذي كان وما زال شمعة تحترق لتضيء لنا دربنا

إليك والدي العزيز.

إلى واحة الحنان، إلى برى الأمان إلى التي لو ذكرته فخلما لعجز لساني، إلى التي كانني معي في كل

خطوة من خطوات حياتي، إلى التي بحنانها ارتويص، وبصرها اقتديص، ولم تبخل علينا بدعائنا

إليك أمي العزيزة.

إلى جميع أفراد العائلة الضريمة بخانة أخيه الكبيرة

إلى زملائي محمود، هشام، عاطفة، فتح، نبيل، عميري، خليل.

إلى رمز الصداقة والأخوة إلى كل زميلتي الأني عشم معصن أجمل أيامي في الجامعة..

إلى كل من أدرسه قلبي ولم يكتبه قلبي، إلى كل من ترك أثر طيبا في حياتي، إلى كل من فتح مذكري

من بعدي.

صالح

إلى كل من يحب الله ورسوله.

شكر و عرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

انطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "...ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه".

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما يسره لي في هذا العمل المتواضع حتى خرج إلى النور، فسبحانك لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك.

ثم لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي "مهايسة الماشمي" من خلال قبوله الإشراف علي بنصائح وتوجيهاته القيمة التي منحها، كما أنه لم يبخل علي بوقتونه الثمين في تتبع هذا العمل من بدايته إلى نهايته فجزاه الله عنا ألف خير.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتي

كما أتقدم بالشكر الجزيل لزملائي خليل، عاطفة، محمود.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الذين درسهم على يدهم:

كما أتقدم بالشكر العرفان إلى كل من ساعدني و مد لي يد العون من قريب أو من بعيد، في إنجاز هذا العمل المتواضع.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية المسؤولية الاجتماعية
3	المطلب الأول: تطور مفهوم للمسؤولية الاجتماعية
4	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعناصرها
9	المطلب الثالث: اهمية واهداف المسؤولية الاجتماعية
12	المبحث الثاني: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية وأبعادها ونطاقها
13	المطلب الأول: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية
14	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
16	المطلب الثالث: نطاق المسؤولية الاجتماعية
	المبحث الثالث: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها	
18	ووجهات النظر عنها
18	المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية
19	المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
22	المطلب الثالث :اهمية المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية
28	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية وأهدافها

- 30المطلب الثاني: أهداف الميزة التنافسية ومحدداتها.
- 32المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.
- 35.....المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.
- المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية لبورتر ومعايير الحكم عليها ومقوماتها 35
- 36المطلب الثاني:معايير الحكم على الميزة التنافسية.
- 42المطلب الثالث: مقومات الميزة التنافسية.
- 47.....المبحث الثالث: اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.
- المطلب الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال والمساهمين في تحسين الميزة التنافسية.
- 47المطلب الثاني: أهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين والزبان في تعزيز الميزة التنافسية.
- 49المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والبيئة في تعزيز الميزة التنافسية.
- 51مقدمة
- 53.....خلاصة الفصل
- 54.....الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة نفطال باتنة.
- 55.....تمهيد
- 56.....المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة.
- 56.....المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفطال وتعريفها
- 59.....المطلب الثاني: مهام مؤسسة نفطال وأهداف مؤسسة نفطال.
- 60المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال
- 68.....المبحث الثاني: منهجية إجراء الدراسة الميدانية
- 69.....المطلب الأول: فرضيات الدراسة.

69	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث وتحليل الاستبيان .
73	المطلب الثالث: صدق الأداة وأدوات التحليل الإحصائي
72	المبحث الثالث: وصف خصائص الاستبيان وتحليل نتائج واختبار الفرضيات
72	المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية لعينة لدراسة
	المطلب الثاني: تحليل المقاييس الوصفية لمتغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير
75	الميزة التنافسية
84	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
91	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
95	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة

مقدمة

عرف نشاط منظمات الأعمال عدة تغيرات جوهرية لعبت دورا كبيرا في تغيير النظرة السابقة لأهداف المنظمات و لا سيما بعد الخمسينات، حيث توجب على هذه الأخيرة الالتزام المستمر بالعمل بشكل أخلاقي وتحقيق العديد من الأهداف الاجتماعية وفي مقدمتها تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة للمجتمع مع المحافظة على البيئة والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية ومصادر الطاقة، وكذا توفير فرص عمل متساوية لأفراد المجتمع.

وفي إطار التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتأثر السلبي لهذه التطورات على المجتمع والبيئة والاقتصاد، واختلال التوازن وفي ظل التزايد الكبير للضغوطات على المؤسسات في سبيل مواجهة التزاماتها ومسئولياتها، و محاولة تصحيح الممارسات غير المسؤولة والصادرة عنها، أصبح لزاما على المؤسسات والشركات أن تراعي الجوانب الخاصة بالبيئة المحيطة بها وكذا الجانب الاجتماعي لممارسة أنشطتها، وسعيها منها لتدعيم مكانتها السوقية وتحقيق هدف تعظيم الأرباح، ومحاولة القضاء او التقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها من التلوث البيئي.

تعمل المؤسسات في بيئة واسعة التشابك من خلال العلاقات العامة و عناصر المجتمع المختلفة والتي تأثر و تتأثر بها، فمجتمع اليوم يتطلع للحصول على المزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات للشرائح الاجتماعية المختلفة، حيث يأمل المجتمع والحكومة ان تسهم هذه المؤسسات إلى حماية البيئة والتقليل من التلوث البيئي، كما تعمل إلى زيادة المساحات الخضراء، كما هناك جهات في المجتمع بدأت بتشكيل قوى ضاغطة يجب مراعاتها لتحقيق مطلبها، من هذا المنطق أصبح موضوع تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات محورا أساسيا في الكثير من دول العالم وخصص له مسابقات وأفاق دراسية في الجامعات والمعاهد وأقيمت الكثير من المؤتمرات والندوات لمناقشة جوانبه المختلفة.

وقد جاء الاهتمام بهذا التصور نتيجة المساندة الفعالة بين منظمات الأعمال والباحثين في تحقيق الأهداف الاقتصادية، والذي يضمن بدوره تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال دعم وتقوية صورة المؤسسة وبالتالي العلاقات العامة التي تحكمها سواء في إطار قريب أو بعيد .

فقد أصبح التمكن من المزايا التنافسية في عصر العولمة خيارا لا يمكن أن تعيش أو تستمر من دونه المنظمات أو مجرد بديل يمكن الاستغناء عنه أو هدف يمكن إرجاءه بل أصبح حقيقة تتعدى حدود الضرورة بل حتمية لضمان الاستمرار في ظل ما تفرضه العولمة ، إن اكتساب الميزة التنافسية اليوم أضحى من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزء منه ، أو استقطاب أكبر عدد من الزبائن الأمر الذي جعل كيفية الحصول على المزايا التنافسية في حد ذاته يشكل نقطة التقاء الكثير من الباحثين والدارسين في الميدان الاقتصادي .

إشكالية البحث

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

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة نفعال باتنة؟
ويمكن تدعيم الإشكالية الرئيسية بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة البعد الاقتصادي في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة نفعال باتنة؟
- ما مدى مساهمة البعد القانوني في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة نفعال باتنة؟
- ما مدى مساهمة البعد الأخلاقي في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة نفعال باتنة؟
- ما مدى مساهمة البعد الخيري في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة نفعال باتنة؟

فرضيات الدراسة

انطلاقا من الإشكالية السابقة يمكن اعتماد الفرضية الرئيسية والمتمثلة في:

- تساهم المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة نفعال باتنة.

تندرج تحت هذه الفرضية أربع الفرضيات الفرعية التالية:

1. يساهم البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة نفعال بباتنة.
2. يساهم البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة نفعال بباتنة.
3. يساهم البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة نفعال بباتنة.
4. يساهم البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة نفعال بباتنة.

أهمية البحث

تعد المسؤولية الاجتماعية الميزة التنافسية من المواضيع المهمة لمختلف المؤسسات وكذا كل المتعاملين معها.

تكن أهمية البحث في كونه يتناول بالدراسة والتحليل أحد أهم المواضيع المطروحة حديثا خصوصا من أواخر القرن الماضي إلى غاية يومنا هذا. ونظرا لأهمية الموضوع للمؤسسات ما يساعد على تطوير نشاط المؤسسة على إتباع سياسات جديدة لزيادة منتجاتها وتحقيق أرباح كبيرة وتحسين صورتها وإدراك المعنى الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيار الموضوع إلى النقاط التالية:

- اعتبار موضوع المسؤولية الاجتماعية موضوع حديث النشأة.
- إبراز أهمية موضوع المسؤولية للمؤسسات.
- تزايد اهتمام المؤسسات بتبني المسؤولية الاجتماعية.
- استغلال الدول للمواد الأولية وبخاصة الطبيعية بشكل غير عقلاني على حساب الأجيال المستقبلية
- ميول الباحث لمثل هذا المواضيع.

- نزايد حدة المنافسة استوجب تميز عمل المؤسسات عن غيرها.

أهداف الدراسة

الأهداف المراد الوصول إليها من هذا البحث تتمثل في :

- تحديد كل المفاهيم والعناصر المهمة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- تحديد المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وكل ما يهم موضوعها.
- تحديد أثر بين المسؤولية الاجتماعية الميزة التنافسية.
- التوصل إلى توصيات من خلالها تشجع المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية.

الدراسات السابقة

1. دراسة الطالبة، ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009/2010، تمثلت أهداف الدراسة في تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسة بتبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير ومعالجة مشاكله، وعرض أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق التماسك داخليا، التعرف على واقع تبني المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية ومدى التزامها بها، أما النتائج التي تم التوصل إليها من خلا الدراسة، تباين التعاريف حول المسؤولية الاجتماعية لم يمنع المؤسسات الجزائرية من تحديد ممارساتها اتجاه مختلف الأطراف المستفيدة وخاصة اتجاه مواردها البشرية، الاهتمام الواسع الذي توليه المؤسسات الجزائرية الخاصة للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين وتلوث البيئة..الخ.

2. دراسة الطالب، خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007/15/15، تمثلت أهداف الدراسة في النقاط التالية: تسليط الضوء على موضوع يهم المؤسسات الاقتصادية

والبيئة الاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية وهذا من خلال إبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك إلى جانب مراعاة السياسات البيئية الأخرى المعروفة بالسياسات البيئية الضبطية، وتوصلت الدراسة إلى ان المؤسسات الاقتصادية تطبق الميزة التنافسية إلى حد معين، يعتبر التزام المؤسسة بالمسؤولية والبيئية بديل عن الأدوات التقليدية للسياسة البيئية في المؤسسة الاقتصادية، هناك أدوات محاسبية تمكننا من تقييم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة تجاه تحقيق الميزة التنافسية.

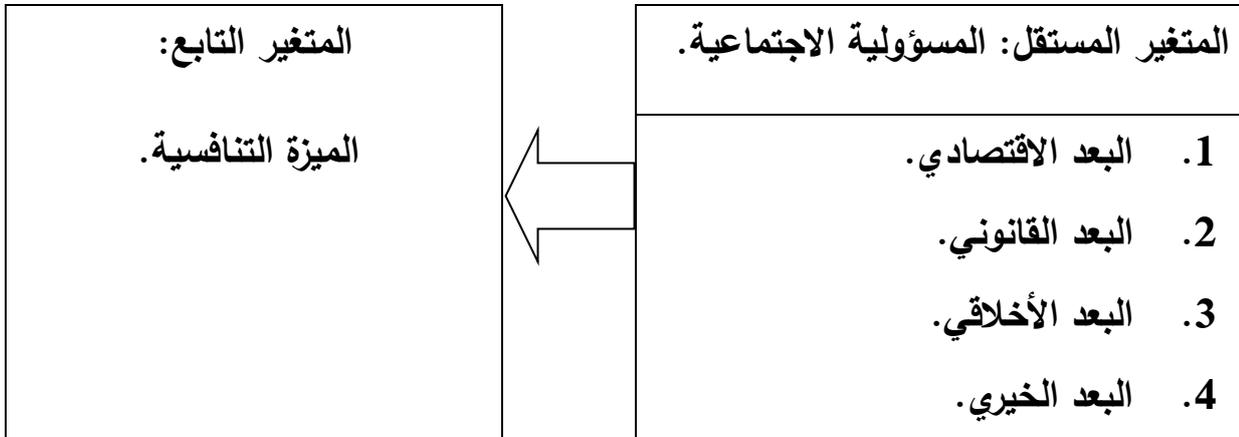
حدود الدراسة

من حيث حدود الموضوع: يتمثل الموضوع في مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية، أي أن البحث يهتم بالعلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية.

من حيث البعد المكاني: ويتعلق الأمر بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نفضال بباتنة، حيث تم اخذ عينة من مجتمع الدارسة والتمثل فيفي موظفي وعمال المؤسسة وتطبيق محاور الدراسة عليهم، وهذا من خلال استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة الفرضيات من عدمها

من حيث البعد الزمني: ويتمثل في الوقت المحدد الذي تم انجاز فيه البحث من اختيار عنوان العنوان والبحث عن أستاذ مشرف، وجمع المراجع التي تم سيتم الاعتماد عليها، إلى إعداد البحث سواء في جانبه النظري او التطبيقي، أي الحدود الزمنية للبحث بدأت من: 2015/01/15 إلى 2015/05/20.

هيكل الدراسة



منهج الدراسة

يقوم البحث على المنهج الاستقرائي، هذا لوصف متغيري البحث وهما المسؤولية الاجتماعية الميزة التنافسية والعلاقة بينهما، من خلال الاعتماد على مراجع ومصادر مكتبية عديدة، في الدراسة التطبيقية، من خال اعتماد استمارة استبيان تضمنت الجوانب الرئيسية لمحاو البحث.

منهجية الدراسة

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، الفصل الأول الفصل الأول الذي جاء بعنوان مدخل للمسؤولية الاجتماعية، وتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وكل مبحث إلى ثلاث مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان مدخل للمسؤولية الاجتماعية، وتناول التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية ومفهوم المسؤولية الاجتماعية وعناصرها في، كما تناول الفصل أيضا كل من أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الثاني جاء بعنوان فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية وأبعادها ونطاقها، وتم قسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب كل عنصر من العناصر الثلاث في كمطلب، أما فيما يخص المبحث الثالث فتناول العناصر الثلاث التالية، اتجاهات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها وفي الأخير و جهات النظر عليها.

أم الفصل الثاني خصص لدراسة عناصر الميزة التنافسية والأثر الذي يأتي من تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية على تدعيم الميزة التنافسية.

الفصل الثالث ويتمثل في الدراسة التطبيقية وهو مقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث جاء مقدمة للمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني الإجراءات التي اعتمدت كمنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تم فيه اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها.

الفصل الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد

تعمل منظمات الأعمال في بيئة واسعة التشابك فيها العلاقات العامة مع عناصر المجتمع المختلفة والتي تأثر وتتأثر بها، ومجتمعات اليوم تتطلع للحصول على المزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها منظمات الأعمال للشرائح الاجتماعية المختلفة، حيث يأمل المجتمع والحكومة ان تسهم هذه المنظمات بحماية البيئة والحد من التلوث البيئي والعمل على زيادة المساحات الخضراء، وكذلك هناك جهات في المجتمع بدأت بتشكيل قوى ضاغطة يجب مراعاتها لتحقيق مطلبها، ومن هذا المنطق أصبح موضوع تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال محورا أساسيا في كثير من دول العالم وخصص له مساقات دراسية في الجامعات والمعاهد وأقيمت الكثير من المؤتمرات والندوات لمناقشة جوانبه المختلفة.

ومن هنا تظهر الإشكالية التالية: ما هي المسؤولية الاجتماعية وما فوائد تبنيها؟
ولإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: جاء مدخلا للمسؤولية الاجتماعية، وفيه تم عرض مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعناصرها، وأهميتها وأهدافها.
- المبحث الثاني: تم التطرق إلى فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية و أبعادها ونطاقها
- المبحث الثالث: تم التطرق إلى اتجاهات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها، ووجهات النظر حول المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول : ماهية المسؤولية الاجتماعية

في أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تتعامل معه، فأصبحت الإدارة مسؤولة ليس فقط بتحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، ولكن ما يجب ان تأديبه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى ان الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية .

المطلب الأول: تطور مفهوم للمسؤولية الاجتماعية

- لقد تطورت المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأصبحت نشاطا أساسيا أكثر تركيزا، وحسب زاداك فان تطور المسؤولية الاجتماعية كان على ثلاث مستويات وهي:
- **المستوى الأول:** يمكن للمؤسسة ان تكون مسؤولة بطريقة ما من شأنها المساهمة بالنجاح التجاري، حيث تعتبر هذه الصيغة الأكثر انتشارا وهي ليست جزءا رئيسيا من عمل المؤسسة، بل يمكن ان تضيف قيمة تعزز سمعة الشركة من تبرع المؤسسة بأجهزة حواسيب للمدارس.
 - **المستوى الثاني:** المسؤولية الاجتماعية تصبح جزء من إستراتيجية العمل لدى المؤسسات التي ترى ذلك، ومن هذا المنطلق تأخذ معظم المؤسسة المكانة القيادية في مجال المسؤولية الاجتماعية.
 - **المستوى الثالث:** تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضرورة للقضاء على الفقر و الانحطاط البيئي، ويعتبر هذا المنهج اشبه بالمثالي لندرة الأعمال الكفوة لتبنيه¹.
- لوصول إلى المستوى الثاني والثالث، فعلى منظمات الأعمال المتطورة والقيادية ان تتجه نحو التأثير في الأسواق التي تعمل بها بشكل فاعل وان تسمح بإعادة تصميم السوق ليكون أكثر رسوخا، وهذا يتطلب شراء المنظمات والمجتمع المدني بتغيير السياسة العامة،

عدي جمال البطانية، تقييم مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الإعلانات التجارية لشركات الاتصال الخلوية في الأردن،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2009، ص 29.

ومن وجهة أخرى فإن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية ارتبطت بثلاث مراحل نوجزها في التالي:

1. **المرحلة الأولى:** قد ارتبطت مع قيام المشاريع الصناعية خلال القرن التاسع عشر وامتدت إلى ربع القرن الأول من القرن العشرين، أين كان يعتقد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفا واحدا يسعون إليه وهو تحقيق الأرباح، ولكن الشيء الوحيد الذي يكبح رغباتهم في تحقيقه هو الجانب القانوني الذي يحدد العمليات التي يقومون بها، وهنا يشير آدم سميث في كتابه (ثروة الأمم)، إلى أن رجال الأعمال يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه، مفترضا ان وجود السوق التنافسية من شأنها ان تقود إلى زيادة إجمالي الثروة القومية والتي تنعكس على تعظيم المنفعة للصالح العام، والتي تمثل في جوهرها العام تحقيقا للمسؤولية الاجتماعية¹.

2. **المرحلة الثانية:** فقد برزت خلال الفترة التي أعقبت سنة 1920م كنتيجة للانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمدهت منظمات الأعمال، والمتمثلة بتعظيمها الأرباح، فقد ظهرت تيارات أخرى تطالب تامين السلامة والأمان في العمل، تقليص ساعات العمل، حماية حقوق الأطراف المختلفة وذات الصلة بالمنظمة، وبالتالي هناك أهداف أخرى مضافة إلى هدف الربح الذي تسعى منظمة الأعمال لتحقيقه. وتميزت هذه الفترة ببروز اتجاه يدعو إلى توسيع مفهوم ومعنى المسؤولية الاجتماعية ليشمل أطراف أخرى، ويتجاوز النظرة الضيقة والمحصورة بحدود منفعة المالكين والمستثمرين، وأن تلبية حاجات المجتمع هو معيار المجتمع الوحيد هو معيار مهم في وجود المنظمة ونجاحها.

3. **المرحلة الثالثة:** فيمكن حصر بدايتها في عام 1960م وما أعقبها من أحداث والمتغيرات الكبيرة في استخدام التكنولوجيا، والتلوث البيئي الناجم من أسباب مختلفة... لكل ذلك أصبحت الضرورة لازمة في انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أخرى أكثر استيعابا للبيئة ومتغيراتها الواسعة وأصبحت التسمية لهذه المرحلة تحت عنوان (نوعية الحياة للفرد)

¹ عبد الرزاق سالم الرحالة، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص.58-59.

وتقديم المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد¹.

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعناصرها

أولا : مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يكون من الصعب في كثير من الأحيان الاتفاق على تحديد تعريف معين يفى بإعطاء مضمون شامل وجامع ومتعمق لظاهرة ما، وتزداد هذه الصعوبة كثيرا إذا ما اقترنت بالعلوم السلوكية والبحث في المجتمع، وبقدر تعلق هذا الأمر في تعريف الباحث للمسؤولية الاجتماعية فان الصعوبة تكمن في الآتي²:

أ- انطلاق الباحثين والدارسين من خلفيات مختلفة في تحديدهم لهذا المفهوم انعكس على التباين في التعاريف وبالتالي حدود المسؤولية الاجتماعية .

ب- التباين الزمني والمراحل التاريخية التي مر بها الفكر الإداري ونظريته للمسؤولية .

ج- التباين الحاصل في الأنظمة الاجتماعية في عموم أرجاء العالم والمشكلات التي تعاني منها، تنعكس على قبول هذا التعريف، أي رفضه وبالتالي مدى انسجامه مع الواقع وتحقيقه للأهداف التي حدد لها.

د- هناك تسميات مرادفة للمسؤولية الاجتماعية، وبالرغم من شيوع هذه التسمية وعمقها التاريخي قياسا بالمصطلحات الأخرى، إلا أن ذلك لا يعني التقليل من أهميتها، وخصوصا ان البعض منها قد أخذ حيزا واسعا في الفكر الإداري والاجتماعي، ولعل من ابرز هذه التسميات المرادفة... أخلاقيات المجتمع، الضمير الاجتماعي، الأخلاقيات المسؤولة، التكافل الاجتماعي، وبالتالي فإن المرادفات يضيف صعوبة جديد لتحديد التعريف .

هـ- طالما أن العالم في حالة تطور فإن أي التعريف يمكن تحديده ترد عليه ثغرات في فترة زمنية قادمة، أو الاجتهادات الفكرية الجديدة، وبالتالي فإنه لا يستطيع استيعاب المتغيرات الجديد التي أضيفت للظاهرة وتحديد معناها العميق³.

¹ عبد الرزاق سالم الرحاطة، نفس المرجع، ص ص.60.59.

² محمد نبيل علام، "حدود المسؤولية الاجتماعية: إطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال"، مجلة الإدارة العامة، العدد72، أكتوبر 1991، ص 11.

³ عبد الرزاق الرحاطة، مرجع سابق، ص ص، 62.63.

وأشار إليها SHELDON إن مسؤولية أي مؤسسة بالدرجة الأولى اجتماعية، وأن بقاء أي مؤسسة واستمراريتها يحتم عليها أن تلتزم وتستوفي مسؤوليتها الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة¹.

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي وتنمية المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف"².

أما العالم Frances X.Sutton في بحثه علم 1956 إلى فقد عرفها "المسؤولية الاجتماعية تظهر في المؤسسات من موازاة إدارة المؤسسة فيما بين عدد العناصر المتفاعلة معها والتي لها تأثير كبير في مساعدة المسيرين لتقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع"³.

يعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها: "الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرههم و المجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط الشركات والتنمية الاقتصادية"⁴.

عرف البكري المسؤولية الاجتماعية بأنها "عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع، التي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءا من إستراتيجيتها"⁵.

¹ محمد نبيل علام، مرجع سابق، ص 11.

² Marie-Françoise GUYONNAUD et Frédérique WILLARD، **Du management environnemental au développement durable des entreprises**، France : ADEME، Mars 2004،

³ ثامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 229.

⁴ Astrid Mullenbach، **La responsabilité sociétale des entreprises**، LE FLANCHEC، Sorbonne، Paris 2002، P: 5.

⁵ ثامر ياسر البكري، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي، دراسة تسويقية لأراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1996، ص 14.

من جملة التعاريف السابقة نستخلص أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام مستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً و المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلاتهم والمجتمع ككل، والحفاظ على البيئة.

ثانياً: عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من ثلاث عناصر يكمل كل منها الآخر يدعمه ويقويه ولا يغني واحد دون الآخر، وهذه العناصر هي: الاهتمام، الفهم، والمشاركة.

❖ **الاهتمام:** وهو يتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة، وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمراريتها وتحقيق أهدافها الاهتمام له مستويات أربع هي¹:

أ. **الانفعال مع الجماعة:** ويكون بصورة آلية، حيث يساير الفرد حالتها الانفعالية بصورة لا إرادية، ودون اختيار أو قصد أو إدراك ذاتي.

ب. **الانفعال بالجماعة:** ويمون بصورة ارادية، حيث يدرك الفرد ذاته اثناء انفعاله بالجماعة.

ج. **التوحيد بالجماعة:** وهو شعور الفرد بالوحدة المصيرية معها، فخيرها خيره وضررها ضرره.

د. **تعقل الجماعة:** حيث تملأ الجماعة عقل الفرد وفكره وكيانه، وتصبح موضوع نظره وتأمله، ويوليها قدراً كبيراً من الاهتمام المتفكر، حيث يدرسها ويحللها ويقارنها بغيرها.

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

أ. **فهم الفرد للجماعة:** وذلك لماضيها، وحاضرها، ومعاييرها والأدوار المختلفة فيها وعاداتها واتجاهاتها وقيمها ومدى تماسكها، و تعاملها، تصور مستقبلها.

¹ منى بنت سعد بن فالح العمري: الأسلوب المعرفي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طالبات كلية لتربية للبنات بمحافظة جدة، رسالة مقدمة إلى قسم التربية وعلم النفس، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس تربوي، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية، 2007، ص 40 .

ب. فهم الفرد لأهمية الاجتماعية لسلوكه: بمعنى فهم مغزى وإثارة سلوكه الشخصي والاجتماعي على الجماعة.

❖ **المشاركة:** ويقصد بها مشاركة الفرد مع الآخرين في العمل يمليه الاهتمام وما يطلبه الفهم ممن أعمال تساعد الجماعة في تحقيق أهدافها، حين يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك، أي أنها تقوم على الاهتمام والفهم، وهي أيضا تتم من خلال ما تقتضيه رعاية الجماعة وهاديتها وإتقان أمورها، والمشاركة تظهر قدرة الفرد وتبرز مكانته والمشاركة لها ثلاثة جوانب هي:

أ. **التقبل:** أي تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها، والملائكة له في إطار فهم كامل، بحيث يؤدي هذه الأدوار في ضوء المعايير المحددة لها .

ب. **التنفيذ:** أي المشاركة المنفذة الفعالة الايجابية، والعمل مع الجماعة مسائرا ومنجزا في اهتمام وحرص ما تجمع عليه من ، سلوك في حدود إمكانيات الفرد وقدراته.

ج. **التقييم:** أي المشاركة التقييمية النافذة المصححة والموجهة في نفس الوقت.

والجدول الموالي يبين كل عناصر المسؤولية الاجتماعية وفيه يظهر العنصر وبعض ما يجب ان تدركه المؤسسة من دور اجتماعي له:

الجدول رقم (1): يمثل عناصر المسؤولية الاجتماعية

العنصر	بعض ما يجب ان تدركه المؤسسة من دور اجتماعي اتجاهه
المالكون	-تحقيق أكبر الأرباح، تعظيم قيمة الأسهم، زيادة قيمة المؤسسة، ورسم صورة محترمة للمؤسسة في المجتمع، وسلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	-أجور ومرتبوات مجزية، وفرص ترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل صحية مناسبة، عدالة وظيفية. مشاركة بالقرارات، خدمات وامتيازات أخرى.
الزبائن	-منتجات بأسعار مناسبة و نوعية جيدة، إعلان صادق وأمين عند الاستعمال، متاحة وميسورة الحصول على المنتج أو الخدمة، التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت، إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن، التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق
البيئة	-ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة، تقليل مخاطر البيئة. -وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة، اشتراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافآت

الفصل الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

<p>وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية.</p> <p>-اشتراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية.</p> <p>-جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد، ترشيد استخدام المياه، معالجة المخلفات، حماية التنوع البيئي.</p>	
<p>-دعم البني التحتية، احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة للسلوك .</p> <p>-محاربة الفساد الإداري والرشوة، دعم مؤسسات المجتمع المدني، دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.</p>	<p>المجتمع المحلي</p>
<p>-الالتزام بالقوانين والتشريعات الصادرة من الحكومة، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق، تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي، احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف، احترام الحقوق المدنية للمجتمع دون تمييز، تعزيز جهود الدولة الصحية خصوصاً ما يتعلق بالأمراض المتوطنة.</p>	<p>الحكومة</p>
<p>استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة، تطوير المواد المجهزة، تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل، تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.</p>	<p>الموردون</p>
<p>-منافسة عادلة ونزيهة وعدم الأضرار بمصالح الآخرين، عدم سحب العاملين من الآخرين طرق غير نزيهة.</p>	<p>المنافسون</p>
<p>عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا، تجهيزات المعوقين، دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع، احترام حقوق وخصوصية المرأة، فرص الترقية العادلة، تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح ونشر التسامح، الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين، الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الطفل.</p>	<p>الأقليات وذوي الحاجات الخاصة</p>
<p>-التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات، التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام، الصدق والشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالمنطقة.</p>	<p>جماعات الضغط الأخرى</p>

المصدر: محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص، 70.

المطلب الثالث: أهمية واهداف المسؤولية الاجتماعية

إن للمسؤولية الاجتماعية أهمية بارزة سواء على المستوى الداخلي الذي يهتم المؤسسة بد ذاتها، أو على المستوى الخارجي الذي يهتم المجتمع المحلي والدولة، وكل من هؤلاء يستفيد

من تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، من خلال تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية تسعى إلى تحقيق غايات واهداف تمكنها من تحسين صورتها وتدعيم مكانتها في السوق.

أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناك وجهات نظر متعارضة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام كون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة لمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوطات المفروضة عليها، ومن خلال تبني المسؤولية الاجتماعية يحقق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وهي كالتالي¹:

1. بالنسبة للمؤسسة والمجتمع:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع خاصة لدى العملاء والعمال، وخاصة إذا اعتبرنا ان المسؤولية طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة او غير مباشرة من وجود المؤسسة.
- من شان الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع المتغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
- فوائد أخرى تمثل في: المردود العادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.
- الارتقاء بالنسبة انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد.

¹ طاهر محسن الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص83.

2. بالنسبة للدولة¹:

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة التي تحمل تكاليف المسؤولية الاجتماعية.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها.

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها الصحية، الثقافية والاجتماعية.

وفي المجلد من خلال تبنيها المسؤولية الاجتماعية تحقق عدة مزايا منها :

- تحسين مناخ العمل السائد في الشركة.

- إشاعة روح التعاون بين الأطراف في الشركة.

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوب فعال لحاجات العاملين مما ينعكس إيجابا برفع مستوى أداء العاملين وتحقيق مردود أفضل.

- الشركة التي تتبنى دورا اجتماعيا تعتبر رائدة ومبادرة في إطار وجودها في المجتمع وبالتالي تكون أكثر نجاحا وفعالية وكفاءة².

- تساهم في تعزيز صورة الشركة بالمجتمع وبالتالي تحقيق مردود ايجابي لها وللعاملين فيها لبقية أصحاب المصالح .

- زيادة الترابط والتكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته.

- تسمح بتحقيق العدالة الاجتماعية وتطور الاستقرار الاجتماعي .

- تحسين نوعية حياة المجتمع من الناحية المادية والثقافية.

- نظرا لارتباط المسؤولية الاجتماعية بمفاهيم الشفافية وتقليل السرية بالعمل والصدق فهي تسمح بتقليل الفساد المالي والإداري والسياسي³.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص52.

² الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة-حالة سونا طراك- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006-2007، ص 83.82.

³ طاهر محسن الغالبي و العامري، مرجع سابق، ص 52.

ثانيا: أهداف المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية بشكل عام في النقاط التالية¹:

- إثبات القدرة على تقديم المنتج او الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء.
- زيادة رضا العملاء عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
- تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين.
- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من اجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والامتثال لها.
- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها الأفراد فيما يخص السلامة والصحة في العمل.
- التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به في المؤسسة.
- إظهار الفئات المستفيدة ان السياسات المؤسسة تتوافق من الحقوق الأساسية للعمل.
- المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة بمساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين إدارة و تحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي والاقتصادي البيئي.
- التقدم نحو التميز و بدأ وتنظيم وتنفيذ الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية وأبعادها ونطاقها

ان تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، يعود عليها بمجموعة من الفوائد حيث تسمح لها هذه الفوائد بكسب ولاء و تحقيق قيمة حقيقة لها وبناء علامة تجارية قوية، كما ان للمسؤولية أبعاد أربع، البعد الاقتصادي، القانوني، البعد الأخلاقي والخيري.

¹ Douah Sofiane, Entrepreneurial durable : facteur d'engagement des PME dans processus d'entrepreneurial durable, mémoire fin d'étude en vue d'obtention en science des gestion option : management, école supérieur de commerce, Alger, 2008/2009, p22.

المطلب الأول: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية

ان قيام المؤسسات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارساتها في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة¹، ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي²، وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي الايجابي.

في هذا السياق فقد ازداد من خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات التي أدت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات الاجتماعية ونذكر من بين هذه الفوائد عليها ما يلي³:

- تحقيق نمو أكبر بأربع مرات من المؤسسات التي حصرت اهتماماتها بالمساهمين.
- نمو معدلات التوظيف بلغ ثماني مرات أعلى من المؤسسة التي ركزت على المساهمين فقط.
- وكذلك أدت هذه المبادرات والسياسات واهتمامات البيئة إلى تحسين ظروف العاملين إلى خفض تكاليفها، فقد أدت إلى تحسين إنتاجية المستخدمين، وساهمت عمليات إعادة التدوير إلى خفض من النفايات وخلق مصادر عمل جديدة وصناعات قائمة على إعادة تدوير النفايات.
- قد أسهمت في انخفاض معدل الغياب عن العمل، وحسنت قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الكفاء، وساهمت في زيادة الإنتاجية المتوسطة للعاملين وبالتالي قلصت بالتالي تكلفة التوظيف الجديد والتكوين.

¹ احمد عبد الكريم عبد الرحمن، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 1997.

² رقية عيران، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني والمبادرات التطوعية، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي، WWW.Arabvolunteering.org, 2015/03/15، 20:23

³ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004.

- تحسين ظروف العمل وإشراك العاملين في عملية صنع القرار تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء¹.
- بات المستهلكين قادرين على التمييز بين المؤسسات ذات سمعة جيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني ان المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة ومن اجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها.
- والى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم مع المؤسسات تبعا لممارساتها، فان المؤسسة المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسؤولياتها الاجتماعية تكون اقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى اجتذاب رؤوس أموال جديدة، هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل إلى جانب الحكومات فالأخيرة أكثر استعداد لمنحها مزايا وامتيازات إضافية، مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة.

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

ان التزام إدارة التسويق بالمسؤولية الاجتماعية يتطلب منها الأخذ بعين الاعتبار أربعة أبعاد أساسية هي:

(1) **البعد الاقتصادي (المسؤولية الاقتصادية)**²: إن هدف الشركات هو العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق مردود اقتصادي وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة من خلال ممارسة نشاطها، إن تحقيق الأرباح يعتبر المسؤولية الأولى للإدارة، وهذا الهدف يتحقق في الأعمال من خلال تقديم سلع وخدمات مرغوب فيها من قبل الزبون، كما أن المؤسسة التي لا تستطيع تحقيق الأرباح لا يتسنى لها الاستمرار والبقاء وتتوقف عن العمل مباشرة وبالتالي الخروج من المنافسة، ومن هنا يمكن القول ان البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية يتمثل في تحقيق الأرباح وتعظيم عوائد الاستثمار للمساهمين، فضلا عن تأمين العمل المناسب للعاملين ضمن بيئة عمل ملائمة وتوفير فرص عمل لأفراد المجتمع، وتبني طرق حديثة

¹ فؤاد محمد حسن الحمدي، الأبعاد التسويقية، للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا الزبون، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، اليمن، 2003، ص42.

² طاهر محسن الغالبي و العامري، مرجع سابق، ص82.

للإنتاج وتقديم الخدمات، ومنع الاحتكار و عدم الأضرار بالمستهلكين واحترام قواعد المنافسة وعدم إحقاق الأذى بالمنافسين، واستخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة، واستفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن ان توفرها منظمة الأعمال.

(2) **البعد القانوني (المسؤولية الأخلاقية)**¹: يتمثل التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات واللوائح التي تسنها الحكومة أو المجتمع، والتي تعتبر بمثابة ضمان لحماية المستهلك، كعدم الانجاز بالمواد الضارة على اختلاف أنواعه، وحمايته من النزيف والمنتجات المقلدة، واحترام الجانب البيئي بمنع تلوث البيئة والتخلص من المنتجات بعد استهلاكها ومنع الاستخدام التعسفي للموارد مع صيانتها وتنميتها مع عدم التمييز العنصري في تقديم الخدمات والمنتجات وتحقيق السلامة والعدل ومنع عمالة الأطفال الصغار وضمان تقاعد جيد للعمال وخطط الضمان الاجتماعي والتشغيل غير القانوني للمهاجرين واستغلالهم.

(3) **البعد الأخلاقي (المسؤولية الأخلاقية)**²: يمثل السلوك المقبول الذي تم إقراره من قبل المستهلكين والمستثمرين، عامة المجتمع والمنظمات الصناعية ذاتها، العاملة في التي تحكم هذا السلوك هي بمثابة أعراف وتقاليد وقيم متوارثة ومتجددة بذات الوقت، وتعمل جنباً إلى جنب مع الأبعاد القانونية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، لذا لا بد من مراعاة المعايير الأخلاقية والضوابط التي تستند إليها لتحديد الخطأ من الصواب، في الجانب الاستهلاكي ومبدأ التكافؤ في الفرص على التوظيف ومراعاة الأعراف والقيم الاجتماعية من عادات وتقاليد ومكافحة المخدرات والممارسات غير الأخلاقية.

(4) **البعد الخيري (المسؤولية الإنسانية)**³: هي قمة الهرم للمسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يمثل أحد متطلبات عمل الشركة، إلا أنه في حقيقة الأمر يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحتلها الشركة في السوق أو في ذهنية الزبائن المتعاملين معها، وذلك عبر ما تقوم به من فعاليات وأنشطة داعمة للأبعاد الثلاث المذكورة سالفاً والمكونة لقاعدة هرم

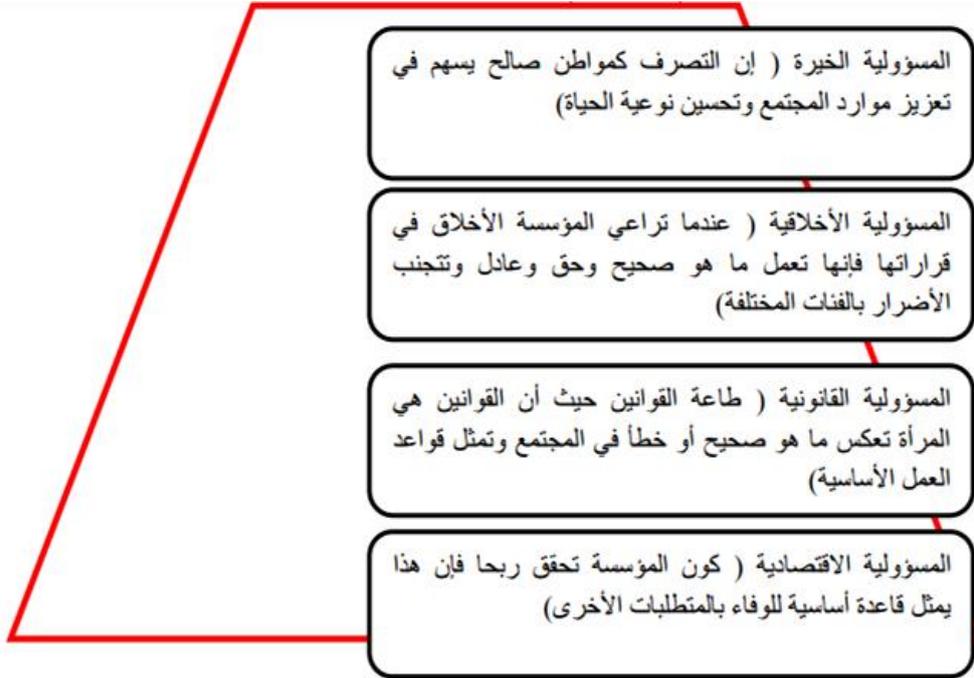
¹ ثامر ياسر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص149.

² طاهر محسن الغالبي، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص90.

³ زكية مقري، نعيمة بجاوي، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوطني، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، يومي 23-24/02/2011، جامعة غرداية، الجزائر.

المسؤولية الاجتماعية، وهذا البعد هو بمثابة خدمة تلتزم بها منظمة الأعمال طوعي بتقديمها للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه ونوعيتها والمساهمة في حل مشاكله، ودعم قضاياه ومعظم القواعد ومؤسسات المجتمع المدني. وحسب Carroll فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير المستقلة عن بعضها البعض وهي تخص المؤسسة ككل وتتمثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم(1): هرم كروول Carroll للمسؤولية الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على، صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الأردن، دار وائل، 2005.ص83.

المطلب الثالث: نطاق المسؤولية الاجتماعية

تساهم المؤسسات والشركات الخاصة في تفعيل المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة جوانب أهمها¹:

أ- الجانب الثقافي: يمكن من:

- دعم التطور الثقافي والحضاري.
- نشر ثقافة الالتزام بالأنظمة والقوانين في المجتمع.

¹ سحيباني صالح، المسؤولية الاجتماعية ودور مشاركة القطاع الخاص في التنمية-حالة تطبيقية على مملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقديم واستشراف المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 23-25 مارس 2009، ص، 25.

- تعزيز الثقافة الوطنية والتاريخية.

- التواصل الثقافي العالمي.

ب- الجانب الاجتماعي:

- احترام القوانين والأنظمة والثقافات المختلفة.

- تعزيز القيم الأخلاقية والتكافل الاجتماعي.

- مواجهة الكوارث والأزمات.

- دعم الأنشطة الرياضية والصحية.

ج- الجانب البيئي:

- الممارسات البيئية الصحيحة والعملية الإنتاجية.

- تطوير بيئة العمل.

- الالتزام البيئي على المستوى المحلي والعالمي.

د- الجانب الاقتصادي:

- دعم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.

- الالتزام بالقوانين في الممارسات العملية الاقتصادية "الجانب الأخلاقي".

- الاهتمام بالموظفين من خلال تدريبهم وتطويرهم والتعامل معهم من خلال مبدأ تكافؤ

الفرص والمساواة.

هـ- الجانب القانوني:

- الالتزام بالقوانين المحلية والوطنية أثناء ممارسة النشاط الاقتصادي.

- مراعاة القوانين العالمية والدولية.

- شفافية الأنظمة والقوانين العالمية والدولية للاطلاع عليها من قبل جميع الموظفين

والجهات القانونية الأخرى.

المبحث الثالث: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها ووجهات النظر عنها

للمسؤولية الاجتماعية اتجاهات عدة، من خلال ان لها اتجاه على كل من المجتمع وهو اتجاه خارجي، وكذا العمليات الجوهرية التي نعني بها سلسلة القيمة، والحشد التأسيسي الذي هو اتجاهها الخارجي، كما ان للمؤسسات أربع استراتيجيات تتعامل بها مع المسؤولية الاجتماعية. وفي الأخير وجهة نظر عن تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية أم لا .

المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال ثلاثة اتجاهات هي كما يلي¹:

- (1) **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للشركات حديثا نسبيا، ومن الممكن ان يتضمن ذلك الهيئات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية الطويلة الأمد في الصحة او التعليم او المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي، ويلتزم عدد من الشركات المتعددة الجنسيات بالتبرع بنسبة 1% من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة القضايا المجتمعية.
- (2) **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالبا ما تكون الرؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرصة التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات وتستطيع المنظمة ان تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها، ومن ناحية تأثيرها غير المباشر عبر سلسلة القيمة وموائيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج لبناء القدرات وتستطيع المنظمات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.

- (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

¹ الغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص ص.77.76.

الصعيد الخارجي، فإن كثير من رؤساء الأعمال في القضايا التنموية بمفهومها الأوسع يؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات الأخرى.

المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

ان منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وهي تقدم سلع وخدمات مفيدة للمجتمع بمختلف فئاته، فإنها تتوقع قبول المتعاملين معها لهذه المنتجات لكي تستمر في النشاط وتحقق أرباح مرضية، ان رضا الزبائن ممر حيوي باستمرار التعامل لصالح كافة الأطراف، لقد بدأ التعامل مع الدور الاجتماعي متأخر قياسا للاهتمام بالأداء الاقتصادي للأعمال، ومنظمات اليوم تحاول ان تكون فاعلة وكفوة في الأداء الاقتصادي والاجتماعي وكذا الأخلاقي بصورة متوازنة دون التركيز على جانب وإهمال جانب آخر.

الشكل(2): توازن الأداء في منظمة الأعمال.

الأداء الاجتماعي والأخلاقي

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

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص95.

في واقع الممارسات الفعلية فان المنظمات لا تتعامل مع إستراتيجية واحدة بالنظر إلى دورها الاجتماعي المرتقب، وهنا يمكن الإشارة إلى الاستراتيجيات الخاصة بتعامل منظمات الأعمال مع الدور الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية بالاتي¹:

1. إستراتيجية عدم تبني المسؤولية او إستراتيجية الممانعة.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و العامري، مرجع سابق، ص92.93.

تمثل هذه الإستراتيجية نظرية تقليدية للدور الاجتماعي لمنظمة الأعمال، حيث ترى إدارة المنظمة أنها غير ملزمة وبالتالي غير مسؤولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح. ان الدور الأساسي من وجود منظمات الأعمال هو تحقيق عوائد وأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة كفاءة وان قيام هذه المنظمات بالدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال والمنظمات زان ما يترشح من خلال هذا الدور الاقتصادي من ممارسات مفيدة اجتماعيا يمثل ناتج عرضي محتمل لذلك فان الادارة لا تتفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض ان تحمل لمنظمات الأعمال، ان مجمل القرارات المتخذة يجب ان تعرض في أولوية فحص اقتصادي، وهكذا ترفض القرارات التي لا تلبى معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى ولو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية.

وبالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية فان المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات للتعامل مع الدور الاجتماعي نجدها في المستوى الأول، وهي المسؤولية الاقتصادية وتحاول ان تتحاشى حتى المسؤولية القانونية بشتى الأساليب والطرق والتبريرات، وقد تعرض نفسها لا إشكالات قانونية ودعاوى مثارة ضدها.

2. الإستراتيجية الدفاعية:

في إطار مثل هذا التبني للمسؤولية الاجتماعية فان منظمة الأعمال تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جدا، وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة، تركز منظمة الأعمال على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغير سلوك الزبون لتحقيق مالي عالي، كما يمكن ان تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من

قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة فقط، وبالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية السابق الذكر ترى بموجبها إدارة الأعمال المسؤولية الاجتماعية هي كلفة فقط لا يفترض ان تتحمل المؤسسة أعباءها، فإن هذا النمط من الاستراتيجيات الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة يطاول المستوى الثاني للمسؤوليات الأربع وهو المسؤولية القانونية، وقد بين البعض ان القيام بالدور الاقتصادي والدور القانوني يمثل متطلبات ملزمة لمنظمات الأعمال وهو لا يمثل مسؤولية اجتماعية بل القاعدة الاساسية للقيام بالدور.

3. إستراتيجية التكيف:

في مثل هذه الاستراتيجيات فان منظمات الأعمال تتقدم بخطوات لتبني المسؤولية الاجتماعية اكبر من الأنماط السابقة، فهنا تساهم منظمة الأعمال بالأنشطة الاجتماعية، من خلال الإنفاق على جوانب مختلفة ومرتبطة 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 كيات المقبولة اجتماعيا ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه، هذا النمط من الاستراتيجيات إذا ما نظرنا إلى هرم المسؤولية الاجتماعية فانه يطاول المستوى الثالث وهو المسؤولية الأخلاقية الذي يراعي جوانب القيمة والسلوك الأخلاقي في قرارات المنظمة.

4. إستراتيجية المبادرة التطوعية:

وهذه تمثل تبني طوعي للمسؤولية الاجتماعية من قبل إدارة منظمة الأعمال، ان اخذ زمام المبادرة في الفعاليات والأنشطة الاجتماعية من خلال الاستجابة المسؤولة والفعالة يمثل هذا النمط من تحمل المسؤولية الاجتماعية، ان ما يؤخذ بالاعتبار هنا هو الأداء الشامل ورؤية الدور الاجتماعي باعتباره ضرورة النجاح في البيئة المعاصرة للأعمال وعند العودة لهرم المسؤولية الاجتماعية، فان هذا النوع من تبني الدور الاجتماعي يطاول جميع مستويات المسؤولية الاجتماعية وبالأخص المسؤولية الخ¹.

الشكل الموالي يوضح كيفية تعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية واختيار الإستراتيجية الملائمة لها، وذلك قياسا بالأداء الاقتصادي والأخلاقي والاجتماعي ومن جهة وهنا يتبين مدى التزام المؤسسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و العامري، مرجع سابق، ص94.

الشكل (3): استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص98.

من خلال الشكل يتبين أن المؤسسة قبل بداية تطبيقها أو تبنيها وهنا وتهتم فقط في إستراتيجيتها فقط بالمجال القانوني، أما المرحلة الأولى الثانية فالمؤسسة تحاول أن تتبين مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية لها، في مرحلة متقدمة تصبح المؤسسة ملزمة بتطبيق المسؤولية الأخلاقية في انجاز أعمالها لأجل الحفاظ على سمعتها والبقاء في السوق، وفي الأخير تتبنى المؤسسة المسؤولية بكل أبعادها الأربعة لأجل كسب ولاء الزبائن من خلال انتهاج إستراتيجية المبادرة التطوعية.

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

ان المتتبع للأدب الإداري الذي يعالج موضوع المسؤولية الاجتماعية يجد ان هناك مواقف مؤيدة لان تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المنظمة يمنحها مزيدا من الأدوار الاجتماعية وبالمقابل يكشف بسهولة، في حين هناك من يعارض هذا التوجه ويعتبره مهددا لوجود المنظمات، ومن هنا يدعم كلا من الطرفين آراءهم بحجج قائمة على أسس علمية وعقلانية،ويمكن ان نستعرض آراء الطرفين في التالي:

أولاً: المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية

يمثل المجتمع الإطار أو الوعاء الكبير الذي تعمل في ظله المنظمات، ويصبح غير مبرر وجود مثل هذه المنظمات في حال عدم اهتمامها بقضايا تخص المجتمع الأساسية منها بشكل خاص، وإن تعارض أهداف المنظمة مع أهداف مصالح المجتمع مسألة محسومة من قبل هذا الفريق بإعطاء الأولوية للمجمع قياساً بالمنظمة ويستندون لموقفهم هذا على حجج نذكر منها¹:

- ✓ يرى أنصار هذا الرأي أن الأرباح يمكن أن تزداد على المدى البعيد من خلال تبني دور اجتماعي كبير.
- ✓ أن المسؤولية الاجتماعية تقلل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون الأعمال.
- ✓ امتلاك الموارد، حيث أن منظمات الأعمال وخصوصاً الكبيرة منها تتمتع بموارد مالية وموارد فنية كبيرة، تمكنها من تأدية إنجازات اجتماعية هائلة.
- ✓ يرى كذلك أنصار هذا الاتجاه أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات لا يعني تخليها عن مسؤولياتها في تحقيق الربح، وإنما لابد أن يفهم في إطار الاعتدال بين مفهوم المؤسسة ذات الغرض الواحد أقصى ربح، ومفهوم الشركة الأم الراحية الذي يشير إلى المسؤولية الاجتماعية بلا حدود.
- ✓ الموازنة بين مسؤولية المنظمة ونفوذها حيث أن المسؤولية الاجتماعية تقلل من النقد الموجه لهيمنة منظمات الأعمال على قرارات متعلقة بحياة الناس، حيث يبدو في حالة التداخل والعلاقات الوطيدة بين السياسيين الحاكمين ورجال الأعمال المسيطرين على المنظمات وخاصة الكبيرة منها قد يثير النقد ويولد حالة عدم الثقة بالحكومات لهيمنة أصحاب رؤوس الأموال والأعمال على القرارات السياسية
- ✓ تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلاً أم آجلاً، وهذه التدابير يجب أن تتطور باستمرار وفي ضوء احتياجات المجتمع لها.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و العامري، مرجع سابق، ص82.

✓ ان تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يعزز مكانتها، ويعمل على زيادة مبيعاتها، هذا أيضا ما يؤدي إلى تحقيق انجازات اجتماعية كبيرة وبالتالي تجنب مشاكل اجتماعية معقدة.

ثانيا: المعارضون للمسؤولية الاجتماعية

إن حجج المعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية هي في حقيقتنا حجج علمية وموضوعية تستحق المناقشة وإبداء الرأي بشأنها وتدور اغلب هذه الحجج حول واحدة او أكثر من التوجهات التالية¹:

- يعتبر تبني المسؤولية سلطة إضافية اكبر ستنتمتع بها المنظمات لتعزز من نفوذها وقدرتها، فإذا كانت هذه المنظمات تمتلك الموارد الاقتصادية فان تعزيز هذه الأخيرة بسلطة اجتماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.
- لا توجد سلطة عليا رسمية من الجمهور يمكن ان تتابع مدى الانجاز الاجتماعي المتحقق، حيث ان دعم وجود مثل هذه الجهة يعقد من عملية التأكد من مدى انجاز المتحقق وقد يترك المجال للدعاء بدور اكبر مما هو واقع فعلا او قد يغمض حق منظمة رغم تبنيها دورا اجتماعيا اكبر.

وهناك من يعارض تبني المسؤولية لعدة اعتبارات منها²:

- خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود الأعمال الخاصة.
- قد يؤدي بالمؤسسة من وراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية إلى ضعف في الأداء الاقتصادي ثم إلى تراجع المبادرات الاجتماعية.
- تحمل المنظمة لأعباء إضافية قد تكون عالية وقد تمرر أعمال هذه التكاليف إلى الزبائن.
- عدم وجود جهات رسمية معروفة من قبل الجمهور يمكن لها ان تتابع مدى انجاز هذا الدور الاجتماعي المتحقق.

¹ طاهر محسن الغالبي و العامري، مرجع سابق، ص.72-73.

² طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص.28.

- يمكن ان تتعرض المنظمة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية ان تخلق تضارب للمصالح ويظهر صراع كبير لأصحاب المصالح مع المجتمع. وهكذا يبدو ان حجج كل من الطرفين لواء المؤيدون او المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعة إذا ما أخذنا في إطار التطرف لزيادة الدور الاجتماعي للمنظمات او نقصان هذا الدور وظهوره بشكل كبير جدا. وفي إطار هذين الرأيين المتناقضين هنا يبدو ان هناك مدخلا وسيطي يحاول ان يجعل من المنظمة نظام مفتوح على البيئة وضمن هذا، تجد هذه الأخيرة صيغة معقولة بين الدور الاقتصادي الذي تلعبه بشكل فعال وتنافسي وكفؤ، وبين الدور الاجتماعي الذي تتبناه والذي تحاول من خلاله ان تكون مواطنا صالحا للمجتمع يساهم من خلاله في تطويره ومعالجته قضايا، ولكن يكون ذلك حسب قدراته.

الجدول الموالي يبين الحجج التي تدفع المؤسسات إما لتبني المسؤولية الاجتماعية أو تفاديها وعض الطرف عنها.

الجدول رقم(2): يمثل حجج الطرف المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية.

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
1. توقعات الجمهور: ارتفاع توقعات الجمهور الاجتماعية والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي والأهداف الاقتصادية.	1. على المؤسسات الاهتمام بالأهداف الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.
2. الإرباح الطويلة الأمد: نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور.	2. متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح.
3. الالتزام الأخلاقي: العمل بما هو صواب وتجنب الأعمال غير الشرعية.	3. الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة.
4. صورة المؤسسة: خلق أفضل صورة لجذب الجمهور أكثر واكتساح أسواق أكبر.	4. سيادة المؤسسات في المجتمع وخاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها ستصبح أكثر قوة.
5. البيئة: خلق بيئة أكثر استقرار واجتذابا للعمال والمهارة.	5. محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية.
6. مصالح حملة الأسهم: رفع قيمة الأسهم على	6. إضعاف الأهداف الأخرى للمؤسسة لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة.
	7. تعدد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة ويس من السهل استيعابها في الكثير من الأحيان.

الفصل الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

المدى الطويل.	8. نقص دعم الجمهور وإمكانية اختلاف الآراء قد يؤدي إلى حدوث خلافات المؤسسة هي في عنى عنها.
7. امتلاك الموارد: المؤسسة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي.	
8. الوقاية خير من العلاج: فالمؤسسة العاملة في المجتمع تسعى إلى حل المشاكل قبل تفاقم الأوضاع.	

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع، الأردن، 2006، ص214.

خلاصة الفصل

بعد التعرض إلى المسؤولية الاجتماعية بمفهومها و معرفة أهم الخصائص والأهداف لها، ومن ثم تبيان استراتيجيات تعامل المؤسسة معها، وصولاً إلى إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة من مسؤولية اقتصادية وقانونية إلى مسؤولية أخلاقية وخيرية، يتبين أن المسؤولية الاجتماعية تتطلب عدة عوامل وأسس يجب على المؤسسة التي تتبناها الأخذ بها عامل من مجتمع وفرد وصولاً إلى الحكومة أو الدولة، ما يساعدها على زيادة الولاء للزبون اتجاهها والحفاظ على مكانتها في السوق وتحسين صورتها، من كل هذا فالمسؤولية الاجتماعية تعتبر سلاح ذو حدين للمؤسسات الحالية يجب عليها الاهتمام به لأجل تحقيق أهدافها وتطبيق استراتيجياتها وبالأحرى تحسين صورتها لدي الزبون.

الفصل الثاني: مساهمة
المسؤولية الاجتماعية في
تدعيم الميزة التنافسية

تمهيد

في ظل تصاعد التنافس بين المنظمات على مكانة الريادة الذي لا يعترف إلا بالمنظمة المتفوقة والتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية، أصبح الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها أمرا يصعب تحقيقه إلا إذا أدركت المنظمة المصدر الحقيقي والمستمر للميزة التنافسية من أجل أن تدوم أطول وقت ممكن، خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل لم يعد يقتصر على تمييز المنتجات في حد ذاتها، بل تعداه إلى متغيرات أخرى، والتي تسعى من خلالها المؤسسة خاصة في ظل التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق البقاء والاستمرار، أين أصبحت المعلومة تمثل مصدرا من مصادر الميزة التنافسية والتي يمكن تطويرها من خلال نظام معلومات كفاء.

و في هذا الفصل سيتم التطرق إلى الدور الذي يلعبه نظام المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية و كيفية الحفاظ عليها. و قد أدرجنا في هذا الفصل 3 مباحث هي:

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الأول : أساسيات الميزة التنافسية.

المبحث الثالث : مساهمة نظام المعلومات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقة في عالم الإدارة على المستوى الأكاديمي والعلمي فأكاديميا لم يعد ينظر للميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو مواجهة وقتية، ولكن أصبح ينظر للميزة التنافسية كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية وأهدافها.

للميزة التنافسية مفاهيم عديدة وكثيرة توضح أهم خصائصها والأهداف العامة لها.

أولا. مفهوم الميزة التنافسية:

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية أهمها التعريف الذي قدمه بور تر على أنها: " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في منتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة."¹

يوضح التعريف أنواع الميزة التنافسية والمتمثلة في كل من الثمن والتكلفة.

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 من التكلفة والتميز، وأن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمؤسسة في السوق، وإن الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة التمايز أو التركيز الإستراتيجي."²

يضيف هذا التعريف نوعا ثالثا للميزة التنافسية وهو التركيز، كما يوضح المنفعة المزدوجة لها، لكل من المؤسسة والعميل.

¹ Michel portar , l'avantage concurrentiel devancer ses concurrents et maintenir son avance , dunod paris, 1999,p 08

²Harry Richard , prumt;et al ,what in the world is competitive advantage, anderson school.2003,p55

كما تعرف أيضا على أنها: " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.¹"

يوضح هذا التعريف المصادر المختلفة للميزة التنافسية، والتي تجعل المؤسسة أقدر على منافسيها في مجال معين.

بينما عرفها فليب كوتلر على أنها: " القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.²"

مشيرا إلى أن أي عمل تحسنه المؤسسة يمكن من امتلاك ميزة تنافسية.

ويعرفها (Lanbin) : " الميزة التنافسية هي الخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو علامة أو خدمة والتي تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين"³

يرى Lanbin 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.

من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تعبير عن مهارات، مجال للتفوق 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.

جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002، ص. 174.¹

² Philip Köhler , Bernard dubois, et delphine manceau , le marketing management, 11 eme édition , Pearson éducation , paris , France, 2004,p.44

بعلياء خديجة، مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010، ص 6.³

ثانيا. 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:¹
- 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 التحقيق.
 - 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 و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.
 - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- إن خاصيتي المرونة والجدة تتعارضان ظاهريا مع خاصية الاستدامة للميزة التنافسية، إلا أنهما في الواقع شرطين أساسيين لتحقيق الاستدامة.

طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية"منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، 2009،¹

المطلب الثاني: أهداف الميزة التنافسية ومحدداتها.

في هذا المطلب سنتناول بعض أهداف الميزة التنافسية وبعض من محددها.

أولاً. أهداف الميزة التنافسية:

أصبح الاقتصاد التنافسي قائماً على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها لانطلاق

إلى مستقبل واحد وتمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:¹

أ- الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح

على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكوناً رئيسياً من مكونات نشاط المؤسسة والذين

يعتبرون كجسر وصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد

عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها وإطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق

المستهلكين واكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم والانفتاح ليس فقط على العملاء، المنافسين،

الموردين، المؤسسات المشابهة وغيرها.

ب- كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية،

وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحياسة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة

زمنياً من أجل:

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

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطاتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في

نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق .

ج- التوغل في السوق العالمية: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق

عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008-2009، ص 32.

د- الإطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية: حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث والريادة في أفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة، وهي أفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة

ثانيا. محددات الميزة التنافسية:

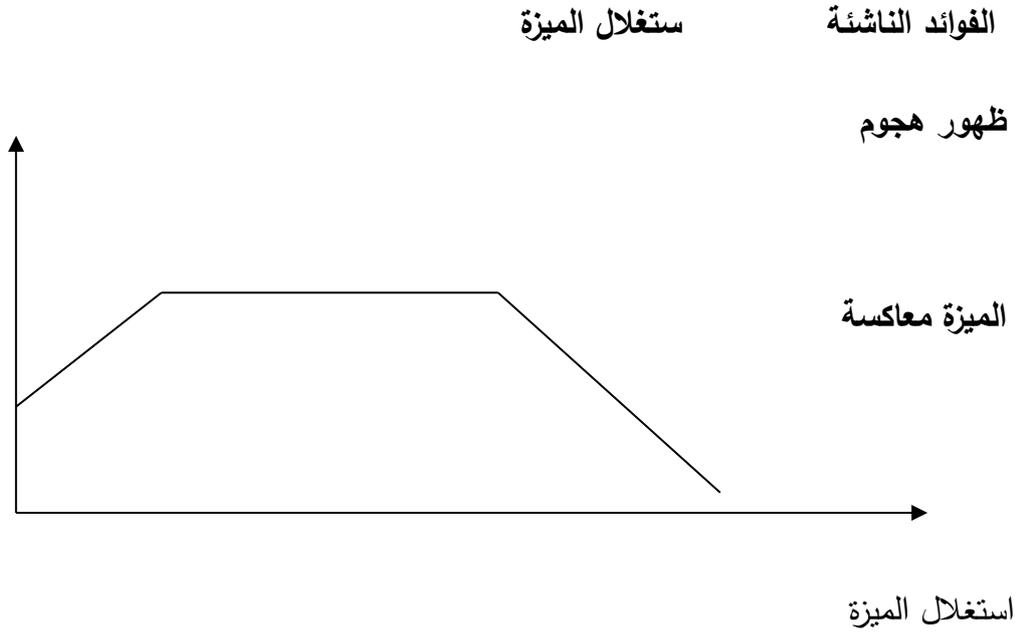
إن هدف كل مؤسسة يركز حول السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وهذا يصعب حصوله في ظل وجود العديد من الجهات المنافسة التي قد تتمكن من تقليد منتجاتها، فاليوم نجد أنه من الصعب حماية ميزة معينة، لأنه بمجرد تقليدها أو تجاوزها من طرف المنافسين تشكل تكلفة على المؤسسة. وفيما يلي محددات الميزة التنافسية:

أ- حجم الميزة التنافسية

إن مبتكر أو مبدع الميزة التنافسية لا يستطيع استغلالها إلا لفترة محدودة إلى غاية إعلان المنافسين لهجوم معاكس وفي هذه الحالة يفترض على المؤسسة أن تتخذ اتجاها جديدا في عملها بحثا عن ميزة جديدة.¹ كما هو موضح في الشكل التالي:

سمية حرنان، مرجع سابق ، ص 33.¹

الشكل رقم(10) : حجم الميزة التنافسية

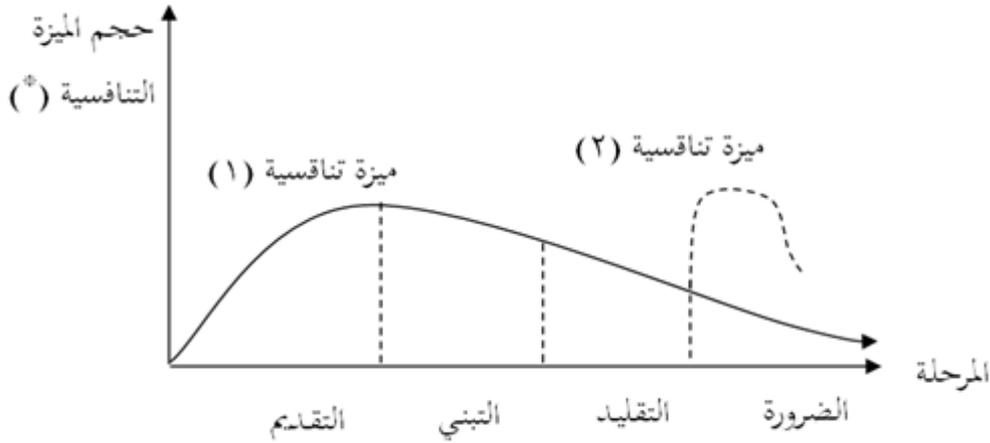


Source :richard d'avni , paris, Vuibert , hyper compétition, mars,1995,p08

وتتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (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 جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة التغلب عليها.¹ مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات والخدمات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي:

حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد¹ 2007، ص.21-وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006

الشكل رقم (11): دورة حياة الميزة التنافسية.



*الميزة في شكل تكلفة نسبية اقل/ أو سعر مرتفع

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

يتضح من الشكل أعلاه خاصية الاستمرارية للميزة التنافسية إذ انه قبل بلوغ الميزة الأولى في مرحلة الانحدار لابد من ظهور ميزة تنافسية أخرى بديلة.

ويقصد بالاستمرار خلال الزمن أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما تبينه المراحل التالية:¹

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدعوا يركزون عليها.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات ، كلية العلوم¹ 2003، ص. 17-الاقنصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002

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

ب- **نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فأتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ توزيع لخدمة قطاعات تسويقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات وفورات الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال التركيز على قطاع سوق معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.¹

ويشمل نطاق التنافس أربعة أبعاد وهي مبينة في الجدول التالي:²

نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر ، 1998 ، ص22.¹
نفس المرجع، ص.287.²

الجدول رقم(04): يوضح أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي.
النطاق الجغرافي Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry Scope	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

<p>أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروك تور وجامبل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p>	
---	--

المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة ويستدعي هذا معرفة أنواعها ومصادرها التي تستمد منها هذه الأخيرة.

أولاً. الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين وهما :

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن للمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة الأقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى تحقيق مفهوم التعلم وهو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وهذا يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والأنشطة ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.¹

حسب مفهوم " برتراند" (Bertrand) فإن المنافسة التامة بين المؤسسات تقود في النهاية إلى تساوي الأسعار مع التكاليف الحدية مما يؤدي إلى انعدام الأرباح.²

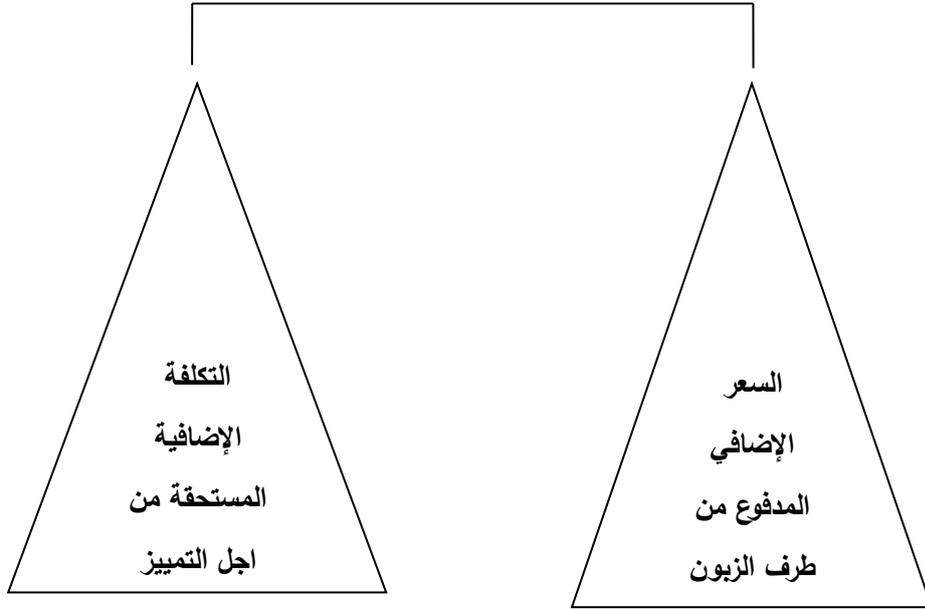
فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ، ص 10.

²Gille le blanc. «différenciation produit et qualité des firmes», <http://www.cerna.ensmp.fr/enseignement/coursEcolIndus/supportsdeCours/Differenciation-2006.pdf>,date:2006

ب- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها، وحتى يتم حيازة هذه الميزة يستند الأمر إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي نميز من بينها التعلم وأثار بثه، بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الخدمائية والإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم المستمر وبشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.¹

فهذه الإستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه، وهذا يمكن أن يكون من خلال الخدمات المرفقة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك²، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): توازن إستراتيجية التميز



Resource: **jean-pierre helfer, micheal kalika, jacques orsoni**, marketing, librairie vuibert paris, France, 1995, **p. 177**

من خلال الشكل نلاحظ أنه عند عرض منتج فريد من نوعه يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة فهذه الإستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة

فلاق محمد، مرجع سابق، ص 10.¹

²Micheal e. porter : 1980, op. cit..p. 37

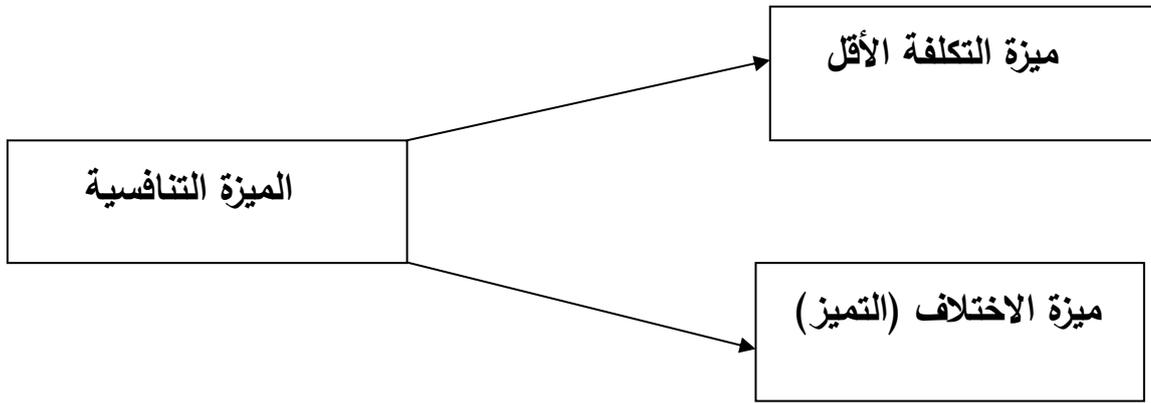
الإضافية التي يقترحها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه، وهذا يمكن أن يكون من خلال:¹

- الخدمات المرفقة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك.
- الاعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العلامة التجارية في ذهن المستهلك.

الشكل التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية كما يلي:²

الشكل رقم(13) : أنواع الميزة التنافسية.

نفس المنتج بتكلفة أقل



منتجات فريدة وسعر أعلى

¹ Michael E. Porter: 1980, Op. Cit.. p. 37

² عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور البيقظة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعة خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة منثوري قسنطينة ، ص. 4.

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 4.

ثانيا. مصادر الميزة التنافسية:

قد تتحقق الميزة التنافسية نتيجة لتوفر العديد من المصادر، بحيث كلما تعددت هذه المصادر في ميزة واحدة كانت أصعب للتقليد وتعددت مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة أهمها:¹

أ- **الابتكار**: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، 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) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاحتراف، أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج، بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

ب- **إدارة الوقت**: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل الأسرع من المنافسين يمثل الميزة التنافسية.

ج- **المعرفة**: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المركزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطًا أساسيًا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات، فالمؤسسات

- نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، 2002¹

الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات¹.

د- سرعة الاستجابة للعملاء (المرونة التنافسية): تعني القدرة على الاستجابة لحاجات العميل المتغيرة، ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتصارع في حاجات ورغبات تفضيلات وأذواق العملاء، وسهولة الاتصال، وسرعة انتقال تأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية، والجزئية، وانعكاسها على رغبات العملاء، وزيادة الإنتاج حسب طلب العميل، والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة للعميل مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات.²

هـ- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، 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 التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

يعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المنظمة قيمة يفترق إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير الرفع كفاءة المنظمة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية³.

سملاي يحضينة، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة،¹ أطروحة دكتوراه تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص. 45.

غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية،² جامعة الإمام بن سعود، السعودية، العدد التاسع، 2011، ص. 11.

سملاي يحضينه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2005، ص. 8-9.

و يشير (Porter) في نموذجهِ حول مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في ¹:

1. **التكلفة المنخفضة** : إن تميز المؤسسة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المؤسسة على إتباع سياسة التسعير تتسم بالمرونة والقدرة على تحديد الأسعار، أقل من المنافسين مع الاحتفاظ بالجودة المتميزة.

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

3. **التكلفة المنخفضة والقيمة** : قليل من المؤسسات تستطيع الجمع ما بين ميزة الكلفة والقيمة (التميز في الخدمات) لأن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة، بالإضافة إلى إستراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك، وإن المؤسسة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتما ستكون قائدة في سوقها ومتفوقة على منافساتها كما هو موضح في الشكل التالي:

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

المؤسسات مرنة جدا في مواجهة الظروف السريعة التغير في محيطها، وذلك بالاعتماد على الاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها تأتي بتحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات وبأقل تكاليف ممكنة.

المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية لبور تر ومعايير الحكم عليها ومقوماتها.

في هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة أبعاد الميزة التنافسية وأهم الاستراتيجيات لبور تر.

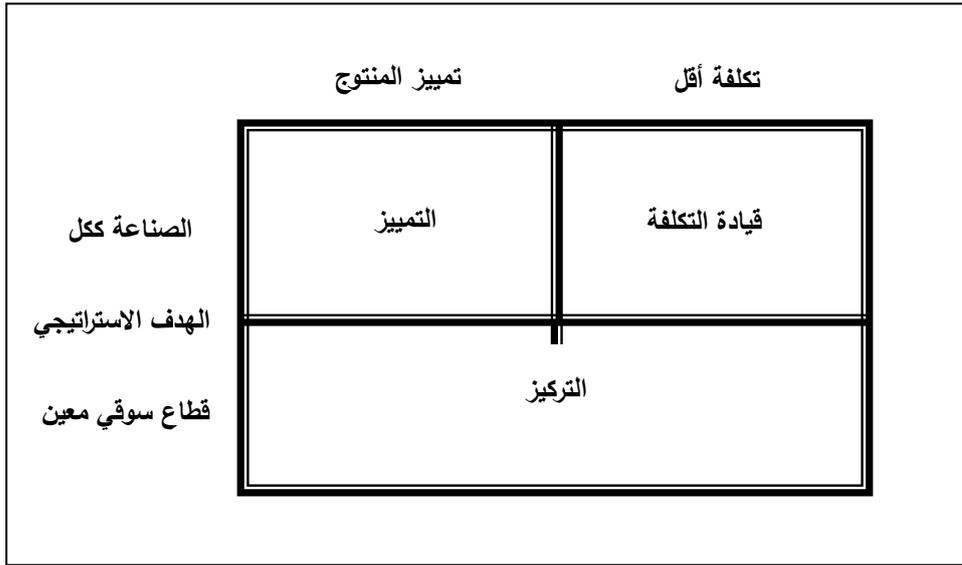
أولا. الإستراتيجيات التنافسية لبور تر:

لقد حدد بور تر ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، فيجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبنى إحدى هذه الإستراتيجيات لنتجح وإن لم تفعل ذلك فستجد نفسها وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط .

والشكل التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية لبورتر:

محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.ص. 245 - 246.¹

الشكل رقم (14): الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص. 104

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

أ - إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض تكلفة كل ما يمكن تخفيضه كتكلفة 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:¹

- 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.

داودي الطيب، رجال سلاف، وآخرون، البقطة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مداخلة محور أول الميزة التنافسية¹ الجديدة، ص. 18.

- استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة.
- استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة .

إن اختيار هذه السبل يتوقف على إمكانات 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.

(1) الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل:

إن تحقيق النتائج الموجودة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة يتطلب توافر عددا من الشروط وهي:¹

- وجود طلب مرن لسعر حيث يؤدي أي 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.

(2) مميزات إستراتيجيه التكلفة الأقل:²

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

- 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 سوق تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

محمد مرسي نبيل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2003،¹ ص.236.

نفس المرجع ص:240²

- 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 .

(3) أخطار إستراتيجية التكلفة الأقل:

تواجه المنشآت التي تتبع هذه الإستراتيجية بعض المخاطر منها:¹

- 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 تميز 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 تنتهج هذه الإستراتيجية بين شركة (BIC) لصناعة الأقلام الجافة، شركة (GENERAL ELECTIC) لصناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية و كذا شركة (FORD) لصناعة عربات النقل للحركة

، ص.110. 2005 الإسكندرية، الجامعية، الدار الثالثة، الإستراتيجية، الطبعة العارف، الإدارة نادية¹

الشاقة، كما تجدر الإشارة إلى أن القيادة في التكلفة عادة ما تتطلب إتباع إستراتيجية التميز في نفس الوقت.

ب- 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:¹

- 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:²

- التمييز على أساس التفوق الفني.
- التمييز 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 تكنولوجية متطورة في المنتجات تعيق عملية التقليد وتسمح بتمييزها عن منتجات المنافسين.

مرجع سابق، ص. 19.¹

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص. 118 - 120.

1) مزايا ميزة التميز:¹

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

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

- كسب ولاء العملاء قد يصبح ارتباطهم قوي بالساحات المميزة؛

- تجنب المنافسة الحادة لوجود منتجات مختلفة.

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

2) أخطار إستراتيجية التميز:

من مخاطر إتباع إستراتيجية التميز أن المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة ارتفعت بدرجة ارتفاع سعرها، وعندما يحدث ذلك تستطيع إستراتيجية القيادة في التكلفة التغلب بسهولة على إستراتيجية التميز، كما أن أحد المخاطر المرتبطة بإتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدون طرق محاكاة الساحات المميزة بسرعة، ولذا فيجب على المنشأة إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.²

ج- 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:³

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

نادية العارف، مرجع سابق، ص.111.¹

نفس المرجع، الصفحة نفسها.²

دواوي الطيب وآخرون، مرجع سابق، ص. 19.³

- 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 ككل¹، 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 ولإستراتيجية 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 الجل.

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية،² كما هو موضح في الجدول التالي:

نادية العارف، مرجع سابق، ص.112.¹

طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان،² 2009/421، ص.

الجدول رقم(05): إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. - مهارات هندسية في مجال العمليات. - الإشراف المكثف للعمل. - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. - نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف. إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. - تنظيم ومسؤوليات واضحة. حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
الريادة	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية. - هندسة المنتجات. - الاتجاه نحو الإبداع. - كفاءات عالية في البحوث الأساسية. - السمعة الجيدة في مجال الجودة. - الريادة في التكنولوجيا. - خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. - تعاون قوي من قنوات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين وظائف البحوث وتطوير المنتجات. مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. - رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
الريادة	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه. - توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه.. - توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، 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 جديداً بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار

التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل

أسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين.

المطلب الثاني: معايير الحكم على الميزة التنافسية.

هناك معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي :

أولاً. مصادر الميزة التنافسية:

إن التفوق النسبي لأي مؤسسة على منافسيها يعود إلى عدة عوامل أو مصادر، يمكن أن تتعلق إما بمنتجاتها، خدماتها، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها، وقد تكون هذه المصادر إما داخلية أو خارجية، كما حصرها (Porter) في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الموفورات الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، وجودة المنتج، والذي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق.¹

ثانياً. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن المؤسسة التي تعتمد على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج أو الخدمة بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام منخفضة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.²

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب على المؤسسة أن تخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع خاصة في المجالات التي تدر لها قيمة أعلى قبل أن يقوم المنافسون بتقليدها أو محاكاة الميزة القائمة حالياً.³

العلوم برني لطيفة، الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية¹ التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007، ص 109-110. وعلوم الاقتصادية

عثماني عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير منظمات، قسم² 2011، ص 84-2010

نفس المرجع، ص 84.³

المطلب الثالث: مقومات الميزة التنافسية

كما ذكرت أن الميزة التنافسية هي محصلة لتفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها ولها صلة بعدة أنظمة وتحديداً فإنها تتصل مباشرة بعوامل تخفيض الكلفة والتميز في الإنتاج والتي بدورها تعتمد على تكلفة المواد الأولية والقوى العاملة وعنصر الإدارة والتنظيم والسياسات الحكومية... إلخ وقبل الحديث عن ماهية هذه العوامل لا بد من الإشارة إلى الفرضيات التالية:¹

- إن طبيعة المنافسة ومصدر الميزة التنافسية تختلف اختلافاً واضحاً بين الصناعات وحتى بين القطاعات المختلفة ضمن الصناعة .

- إن المتنافسين على المستوى العالمي غالباً 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.

- إن المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية في صناعة ما هي غالباً من النوع الذي لا تتفهم 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:²

أولاً: عناصر الكلفة:

وهي تتحدد أساساً بالاعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وعلى أسعار مدخلات الإنتاج من مواد أولية وخام وعلى القوى العاملة ومدى توفرها ومستوى تدريبها وتأهيلها واستيعابها للتكنولوجيا الجديدة وكذلك تكلفة مستلزمات الإنتاج الأخرى... إلخ ، فالمنظمات معنية بإتباع استراتيجيات تنافسية تستهدف تحقيق وكسب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها بل وإحلال مكان الصدارة أو الريادية أو القيادة في خفض التكاليف في السوق.

ثانياً. جودة المنتجات:

وهي أيضاً تتصل بعوامل الكلفة وتحديداً فإنها مباشرة تعتمد على نوعية مدخلات الإنتاج وجودتها من مواد أولية وخام وعلى مستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي على مستوى

¹<http://www.almohasb1.com/2010/07/competitive-advantage.html> (تم التصفح يوم : 25 افريل 2015، 00:47)

² نفس المرجع.

إنتاجيتهم 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 وتوزيعها بل والسعي دوماً لتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الإبداع والتطوير لديها على الدوام ويمكن أن يتحقق عن طريق قيام المنظمة باختيار صفة أو خاصية أو أكثر يهتم بها المشتري أو المستهلك والعمل على توفيرها وتبليتها وجعلها نافعة ومفيدة ومميزة في نظره.

أي أن التميز يمكن أن يتحقق من خلال تميز المنتج ذاته نوعاً وسعراً أو من خلال نظام التسليم والتسويق وشبكة التوزيع وخدمات ما بعد البيع وبالإجمال فإن التميز 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 المعني ولعل أبرز السياسات الحكومية ذات الصلة هي السياسات الضريبية والمالية المتبعة والسياسات النقدية والاقتصادية بوجه عام ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ومدى ما تقدمه الدولة من تشجيع وحوافز للاستثمار ولقطاع الأعمال ومدى ما يتصف به الجهاز الحكومي من روتين وبيروقراطية وكذلك مدى توفير الدولة لخدمات البنية التحتية من طرق وكهرباء وسبل الاتصالات وتعليم وتدريب للقوى العاملة.. الخ ومدى تأثير ذلك كله ومحصلة على توفير وخلق الأجواء الاستثمارية المناسبة وعلى مساعدة قطاع الأعمال والمؤسسات الإنتاجية على خفض تكاليفها وتحقيق معدلات ربحية معقولة ومقبولة لبقائها واستمرارها ونموها.

الفصل الثالث: الدراسة

الميدانية

تمهيد

بعد التعرض بالدراسة والتحليل مختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتمثل في مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ مؤسسة نפטال نموذجاً ودراسة حالة، وهذا تدعيماً لفرضيات البحث، وتم اختيار مؤسسة نפטال على أساس ان المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية مرتبطة أساساً بالمؤسسات الكبرى ذات الأداء المتميز فإن أكبر مشكل في الدراسة الميدانية صعوبة تحديد مجتمع الدراسة.

ولعل ابرز الأسباب التي حتمت علينا اختيار شركة نפטال كدراسة ميدانية يعد إلى مايلي:

- اعتبار المؤسسة معاصرة، لكونها تستثمر في مجال جد حيوي وهو الغاز.
- التسهيلات التي يمكن ان تقدمها المؤسسة للطلبة لأجل القيام بالدراسة.
- موقع المؤسسة قريب مما يساعد على انجاز الدراسة الميدانية وريح الوقت.
- مناسبة المؤسسة لموضوع الدراسة الميدانية.

على هذا الأساس نتطرق إلى الفصل الأول الذي يتمحور حول المؤسسة محور الدراسة، يليها تحليل نتائج الاستبيان، وفي الأخير استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها من خلال البحث.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة

تعتبر الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى تحقيق التطور والتقدم وتنمية اقتصادها، من أجل هذا تعتمد على قطاع المحروقات الذي يعتبر قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم في تحريك هذا القطاع بفعالية عالية وتنميته، نجد مؤسسة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في تخزين ونقل المنتجات البترولية ومشتقاتها.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفطال وتعريفها**أولاً: النشأة**

تأسست شركة سونا طراك بموجب المرسوم 49-63 المؤرخ في 31/12/1963.

هناك عدة فروع تهتم بالإنتاج والتسويق وأخرى تهتم بالدراسات حيث كانت مهمتها في بداية الأمر تتمثل في نقل وتسويق المنتجات البترولية والغازية المستخرجة من باطن الأرض، ثم اتسعت مهام مؤسسة سونا طراك إلى مجال البحث العلمي والتحويل، حيث تم إنشاء عدة أقسام تتولى مختلف المهام الموكلة إليها وهي: قسم البحث والتنقيب، قسم الإنتاج والتصفية، قسم التسويق وقسم النقل والتوزيع.

كان الهدف الرئيسي للشركة هو السيطرة على التكنولوجيا المتصلة بهذه الأقسام والتحكم في استغلال الثروات الوطنية ومحاولة تحقيق الاستقلال الاقتصادي لا سيما وأن قطاع المحروقات هو الممول الرئيسي والاستراتيجي بالنسبة للسياسة الاقتصادية الوطنية.

بعد مرور السنين طرحت فكرة ضخامة الشركة ومن ثم تم تقسيمها، وقد كانت الغاية من التقسيم يتمثل في إتاحة الحرية وضمان رأس المال الخاص بكل فروع الشركة وتحديد أنشطة مع سونا طراك، في مجال البيع والشراء وفي مجال نقل وتكرير البترول وتوزيع المنتجات البترولية ويتولى قسم التسويق هذه المهمة، وفي إطار إعادة هيكلة سونا طراك انبثقت المؤسسة الوطنية نفطال بموجب المرسوم رقم 80-101 الصادر في 06/04/1980.

1. سنة 1983: اندماج غاز البترول المميع (G.P.L)، الوقود (C.B.R)، لشركة

سونا طراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية.

2. سنة 1984: تم إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات ابتداء من :

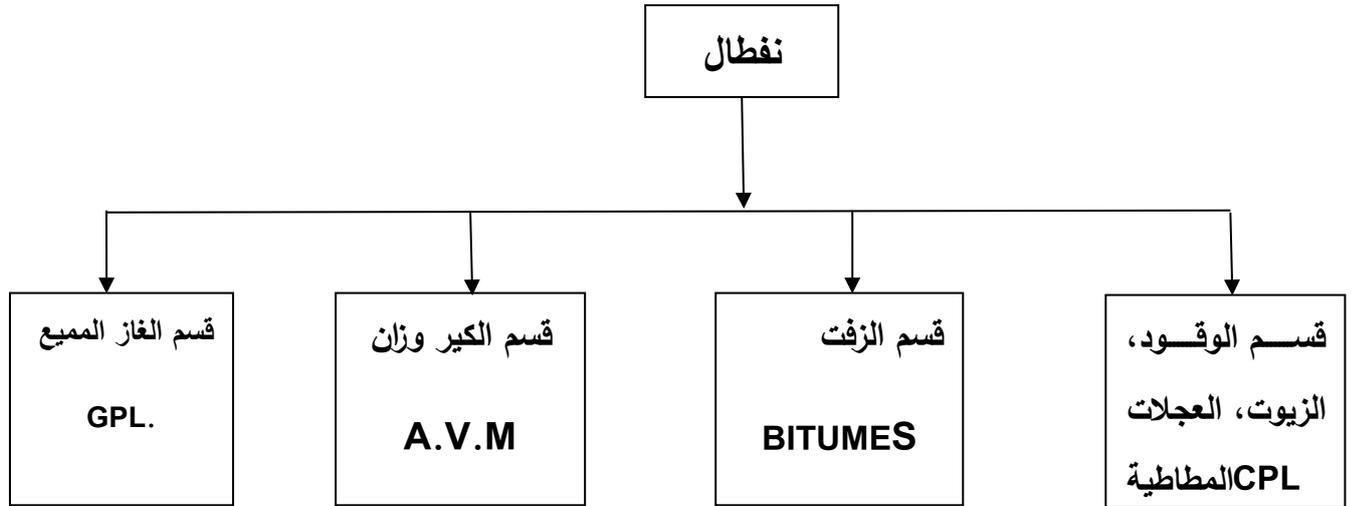
• 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P).

- 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L).
- إنشاء أربع مقاطعات للصيانة.
- 3. سنة 1987: وبموجب المرسوم رقم 87-189 المؤرخ في 27/06/1987، تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لتكرير البترول وتوزيع المنتجات وإنشاء مؤسستين وطنيتين هما:
 - أ. نفتاك: المكلفة بتكرير الموارد البترولية.
 - ب. نפטال: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

بالعودة لأصل كلمة نפטال NAFTAL هي كما يلي:

 - NAFT: مصطلح عالمي يقصد به النفط.
 - AL: الحرفين الأولين لكلمة ALGERIE.
- 4. سنة 1997: تم إنشاء ما يلي :
 - مديرية حماية الأملاك.
 - إنشاء هياكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.
 - حل وحدات نפטال الموائى.
- 5. سنة 1998: تم إنشاء ما يلي:
 - خلية الأمن الصناعي، وكذا مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.
- 6. سنة 2001: تم تقسيم مؤسسة نפטال المنبثقة كما قلنا نتيجة انقسام شركة سونا طراك إلى أربعة مناطق أو وحدات لكل منطقة مدير خاص بها كما يوضحه المخطط التالي:

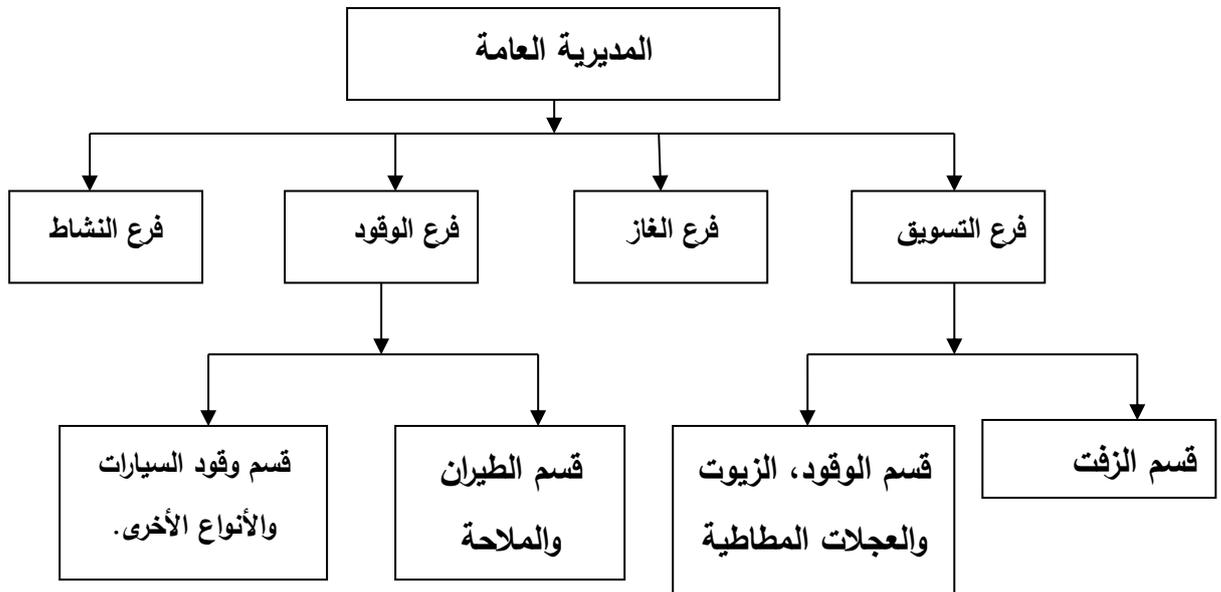
الشكل رقم(6): مخطط انقسام مؤسسة نفضال حسب المنتج.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

7. في ديسمبر 2006 تمت إعادة هيكلة المؤسسة حسب النشاطات الفرعية التالية :

الشكل رقم(7) إعادة هيكلة مؤسسة نفضال.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

ثانيا: التعريف بمؤسسة نפטال

أنشئت مؤسسة نפטال بمرسوم رقم 101/80 الصادر يوم 06 أبريل 1980 من خلال التحولات التي أحدثتها المرسوم 102/80 بتاريخ 06 أبريل 1980 على الهياكل والوسائل والأماكن واليد العاملة التابعة لمؤسسة سونا طراك في مجال تكرير وتوزيع المواد البترولية، شرعت في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982 بموجب مرسوم رقم 189/87 المؤرخ في 27 أوت 1987 تم إعادة هيكلة المؤسسة نפטال بدون تكرير تحت اسم المؤسسة الوطنية لتمويل وتوزيع المواد البترولية، وفي هذا الإطار أي إعادة الهيكلة أسست مؤسسة جديدة وهي نفتك، وقد تخصصت في مجال تكرير البترول.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة نפטال وأهداف مؤسسة نפטال**أولا: مهام مؤسسة نפטال**

تمثل مهام مؤسسة نפטال في النقاط التالية:

1. تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر التراب الوطني وتتضمن جميع أنواع الوقود(بنزين، مازوت، كير وزان، سير غاز)، وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية، المحروقات، العجلات المطاطية.
2. تتولى تغطية السوق الوطني في كل المواد المذكورة سابقا وتطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية جيدة لاحتياجات السوق.
3. الحرص على استعمال المواد بطرق عقلانية.
4. ضمان الصيانة لكل أجهزتها و هياكلها التي تمتلكها المؤسسة.
5. تنفيذ وتطبيق المخططات والميزانيات وكل الأهداف التي تخص المؤسسة.
6. محاولة تطوير قدرات العمال وهذا بإقامة التربصات و إخضاعهم للتكوين المستمر.
7. السهر على احترام النظام وبكل حزم في مجالات الأنشطة التقنية والنقل والتخزين وغيرها.
8. تضمن للزبائن خدمات مابعد البيع في مواد الزيوت وهذا من حيث الطلبات، المواصفات.
9. الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

ثانيا: أهداف المؤسسة

تختلف الأهداف باختلاف المؤسسات التي تتعامل معها و كذا طبيعة نشاطها و نوعية المنتج و لذا نستنتج أن نפטال لها أهداف نذكر منها:

1. **أهداف الاقتصادية:** تسعى الوحدة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها أهمها:
 - **تحقيق الربح:** تعمل الوحدة على بيع أكبر كمية ممكنة من المنتج حتى يتسنى لها الرفع من رأسمالها و بالتالي توسيع نشاطها.
 - **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن الوحدة تسعى جاهدة إلى تقديم الخدمة للمجتمع بأوفر كمية و أكبر كفاءة.
 - **عقلنة الإنتاج:** و يتم هذا عن طريق الاستعمال الأمثل و العقلاني لعوامل الإنتاج و هذا لأجل رفع إنتاجيتها من خلال وضع خطط الإنتاج و التوزيع الجيد.
2. **الأهداف الاجتماعية:** و من أبرزها ما يلي:
 - **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور التكنولوجي أدى إلى زيادة حاجات و رغبات العمال و هذا ما فرض على الوحدة وجوب توفير إمكانيات مالية و مادية أكثر للعمال.
 - **ضمان المستوى المقبول من الأجور:** يعتبر العامل العنصر الحيوي في الوحدة و تعتبر الأجرة حقا مضمونا قانونا و شرعا و هذه الأجرة على مستوى الوحدة تحدد من المديرية المركزية فالوحدة تعمل علان يكون الأجر يسمح للعامل من تلبية حاجياته.
 - **العمل على تنظيم الموارد البشرية:** و هذا بتوفير النقابة على مستوى كل طبقة حتى يكون للعمال كلمة في صنع قرارات الوحدة و تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

وحدة نפטال باتنة تم إنشاؤها بتاريخ 01-01-2001 في المنطقة الصناعية الكائنة الشمال الشرقي لولاية باتنة ، تحدها شرقا محطة تصفية المياه وغربا مصنع للبطاريات وجنوبا مركز الغاز المميع ، "GPL".

تتربع على مساحة قدرها 16.5 هكتار منها ماهو مخصص لمساحة مركز التخزين والتوزيع.

تقوم الوحدة بتوزيع وتسويق المواد البترولية لولاية باتنة وبعض الولايات المجاورة ، تعتمد على تنظيم وهيكل مناسبة لنشاطها وهي تسعى إلى استغلال الموارد المتاحة لها لتنفيذ السياسات العامة للمؤسسة.

تتكون مقاطعة الوقود باتنة مجال البحث من مركز لتخزين وتوزيع المواد البترولية وأربع دوائر هي دائرة الادارة واللوازم العامة ، دائرة المالية والمحاسبة ، دائرة التقنية والنقل ، والدائرة التجارية.

وفي إطار التقسيمات الهادفة إلى تحسين وتنظيم عمل المؤسسة وبموجب المرسوم التنفيذي 289-08 و 290-08 المؤرخين، في 6 سبتمبر 2008 قامت المقاطعة بفصل أنشطة التخزين والتوزيع عن الأنشطة التجارية ، كما تم مؤخرا استحداث دائرة الإعلام الآلي.

أولا : الهيكل التنظيمي لوحدة " CBR " باتنة

الهيكل التنظيمي لوحدة " CBR " باتنة يبين مختلف الدوائر والمصالح حسب الاختصاص، مبدأ تقسيم العمل من جهة وطبيعة العمليات التي تقوم بها كل دائرة من جهة أخرى، ويتم شرح هذا الهيكل التنظيمي كما يلي :

أ. المدير: هو المنسق الرئيسي بين الدوائر و المصالح حيث يسعى إلى المهمات الموكلة إليه و المتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط و التنظيم كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة إلى المؤسسة .

ب. الأمانة العامة: و يتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالمشتريات و المبيعات و تنفيذ القرارات المتخذة تسجيلها و فرز و ترتيب و تسيير البريد الداخلي و الخارجي، استقبال المكالمات الداخلية و الخارجية.

ج. مساعد الأمن الداخلي: الذي يرأس هذا الفرع يتكون من أربعة فرق تهتم بمراقبة أمنية لكل دخول أو خروج سواء كان الأشخاص كالعمال او الزوار أو المنقولات كالقطار الحامل للمنتجات التسويقية أو شحنات التموين، تكمل عملية المراقبة بكتابة تقارير يومية إلى مدير المقاطعة التجارية نפטال حول الوضعية الأمنية لها.

د. مسئول الأمن الصناعي: مهمته تكمن في السهر على وضع الاحتياطات اللازمة لتجنب الأخطار عن حوادث الصناعة بأنواعها و ذلك بمراقبة وسائل الإطفاء، وسائل التدخل السريع، واستبدالها عند انتهاء مدة صلاحيتها.

1- دائرة الإدارة و اللوازم العامة:

تعنى بكل ما يتعلق بالمستخدمين و ما تحتاجه الإدارة من لوازم عامة لضمان السير العادي ويتكون من 3 مصالح:

أ- **مصلحة المواد البشرية و التكوين:** لهذه المصلحة دور هام حيث تقوم بمتابعة و تسيير الملفات الخاصة بالعمال بأنواعها تعاقد، توظيف، استقالة و يمكن حصر مهامها في:

- متابعة الحياة المهنية للموظف من لحظة توظيفه إلى يوم خروجه فنقوم بتوظيفه في المنصب المناسب حسب مؤهلاته العلمية، التكوينية مهما كانت طبيعة العقد.
- وضع إحصائيات و توقيعات و مخططات خاصة بتوظيف و تكوين العمال في اختصاصات عديدة على مستوى مراكز معينة في التكوين.
- القيام بتقارير مختلفة.

ب- **مصلحة اللوازم العامة:** فهي لا تقل أهمية عن المصلحة الأولى و تتألف من 3 فروع هما:

- فرع المتصدية: مهمته السياسية التموين لجميع المصالح التابعة للمقاطعة بكل الوسائل كالتجهيزات المكتبية و لباس وسائل النقل، و السهر على نظافة المبنى بتكاليف عمال خاصين بذلك.
- فرع الصيانة: و هو كافة تجهيزات المؤسسة و إصلاح كل عطب فيها.
- فرع العلاقات الخارجية: التكفل بالأشخاص المتنقلين و تعويض العمال ماديا عن كل عملية مهمة.

ج- **مصلحة الإدارة و التسيير:** و يندرج تحتها ثلاثة فروع أساسية:

- فرع الأجور: مسئول عن تنظيم رواتب كل العمال التابعين للمقاطعة.
- فرع الإدارة: مهمتها متابعة الحالات المهنية للموظف إداريا و تكوين الملف الإداري له و الذي يتكون من :

1. الحالة المدنية.

2. الشهادات.

3. القرارات.

4. وثائق خاصة بالموظف.

-فرع التعويضات: مكلف بمتابعة جميع التعويضات الاجتماعية بأنواعها (الأدوية، المنح العائلية، حوادث العمل)، كما يقوم بمجموعة من التقارير حول حوادث العمل، العطل السنوية و يتبع هذا الفرع:

•مساعد الشؤون الاجتماعية المكلفة بالمتابعة الصحية للموظفين.

•أمنية محفوظات الأرشيفمهمتها حفظ و صيانة الوثائق الإدارية الخاصة.

•بالمقاطعة "التي تجاوز عمرها الخمس السنوات CBR.

•دائرة المالية و المحاسبة:مهمتها الحفاظ على التوازن المالي بالإضافة إلى متابعة كل

النشاطات المحاسبية الخزينة، الميزانية و الممتلكات و الرقابة لضمان السير الجيد

للأموال و تضم خمس مصالح:

2-مصلحة المحاسبة العامة:

تضم الفروع التالية:

أ - فرع المحاسبة العامة: و تهتم بالتعامل مع الممونين و متابعة مخزون المواد .

ب - فرع الجباية: و مهمته تحضير التصريحات الضريبية .

ج - فرع المخزون و البيع و المحاسبة اللامركزية: و مكلف بعدة مهام منها:

استقبال اليوميات المحاسبية من كل المخازن و المراكز و إدخالها في جهاز الإعلام الآلي، لكل مركز و مخزون شهريا. Eta de System القيام بعملية الجرد أي حساب المخزون العام، لكل خزان و المحطات سنويا.

- مصلحة الميزانية :

مهمتها إعداد الميزانية التقديرية (ميزانية التسيير) التي تعتبر ترجمة لخطط الوحدة المستقبلية (ميزانية، الاستثمار، الاستغلال) باجتماع كل رؤساء المراكز و نقاط البيع، ثم تعد وثيقة طلب الأموال حسب احتياج المقاطعة لها كما تقوم بتقدير تكاليف كل مصلحة و كل محطة.

- مصلحة الخزينة :

هذه المصلحة مكلفة بمراقبة جميع التدفقات المالية للخزينة من دخول و خروج للأموال، و ذلك بمعرفة صافي المركز المالي لمؤسسة، و يندرج تحت إطارها فرعين أساسيين هما:

- أ - فرع المصاريف أو المدفوعات: مهتم بتسديد جميع المصاريف المقاطعة نפטال من رواتب العمال، فواتير الكهرباء والماء، الهاتف، فواتير المشتريات و الضرائب، تعويضات الضمان الاجتماعي، متابعة المحامين.
- ب - فرع الإيرادات: يتم على مستوى هذا الفرع تحصيل جميع الأموال من طرف زبائن المقاطعة الناتجة عن عملية البيع و يتبع هذه المصلحة كل من:
- أمين الصندوق: هذا الأخير مكلف ببيع دفاتر البنزين و مراقبة الصندوق الناتج عن تسديد مصاريف المهمة الأقل من خمسمائة دينار جزائري.
- مراقبة سندات الوقود: التي هي عبارة عن أموال غير سائلة لتسهيل التداول
- مصلحة الممتلكات: هذه المصلحة مكلفة بمتابعة ممتلكات المقاطعة بأنواعها عقارات أو منقولات أو وسائل النقل و التجهيزات و بها فرعين:
- أ - فرع التأمينات: فبفضل التأمين تستطيع كل مؤسسة اقتصادية ضمان الاستمرارية فهو أساس لتمكين المؤسسة للتأمين ضد المخاطر، و كمثال عن هذه التأمينات:
- * تأمين العقارات و المنقولات.
 - * تأمين أسطول النقل.
 - * تأمين نقل المحروقات عن طريق السكك الحديدية .
 - * التأمينات ضد السرقة سواء الأشياء أو سرقة السلع و البضائع.
 - * تأمينات أنابيب المحروقات، المضخات.
- ب - فرع المنازعات: يندرج ضمنه محامي يهتم بمعالجة ملفات التأمين و جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة كما يهتم بملفات قضايا المتخاصمين من أجل الحفاظ على المؤسسة .
- 3 - الدائرة التقنية و الصيانة.
- و يشرف على هذه الدائرة رئيسها الذي يعتبر المسؤول عن حماية وسائل النقل و المعدات الخاصة بالمنطقة سواء بالنسبة للبناء أو القيام بالتنظيم أو التخطيط ، كما تندرج مهامها في متابعة و مراقبة انجاز الأعمال و الدراسات و استثمارات ، كما يقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع الغير خاصة بوسائل النقل و تنقسم الدائرة إلى خمس مصالح هي :
- مصلحة الدراسات و المنهجية و المراقبة:

و دورها هو دراسات تخطيط محطات البنزين و تحتوي هذه المصلحة على مكتب يشرف عليه مهندسان مختصان فيمايلي :

- وضع مخطط الموقع و مخطط مفصل عن نوع التجهيزات .
 - دراسة مالية المشروع أي كم يتطلب من أموال .
 - المراقبة التقنية للتجهيزات سنويا مثلا الكهرباء و الميكانيك .
 - تقوم هذه المصلحة بكتابة تقارير شهرية .
- مصلحة الأجهزة الثابتة :**

و دورها تصليح أي عطب أو خلل مهما كان نوعه في الأجهزة الثابتة و في حالة ما إذا كان العطب في نقطة بيع خاصة يقوم صاحب المنطقة بتقديم طلب و بيان عمل يوضح فيه نوع العطب و بعد التصليح يتم تقديم فاتورة العمليات حسب التكاليف الناجمة عن التصليح أما إذا كانت نقطة البيع نفضال قسم العمليات السابقة الذكر دون الفاتورة إلا أنها تقدم على حساب الشركة

- مصلحة النقل و صيانة العتاد :

يكن دوره في متابعة الإجراءات الإدارية بالنسبة للتصليحات الخاصة و التكاليف و متابعة حالات وقوع الحوادث لوسائل النقل و القيام بتقارير يومية و سنوية ، و صيانة عتاد المؤسسة و يكن دور الصيانة في متابعة إدارية.

- مصلحة دراسة الأشغال الجديدة :

يكن دورها في دراسة وضعية المضخات و الدراسة الخاصة بتخزين المحروقات و هذه الأخيرة تقوم بها هذه المصلحة أو تكلف مكاتب خاصة لدراستها أو يقوم بإنزال طلب دراسات على شكل مناقصة .

- تقوم هذه المصلحة بوظيفة محددة ألا و هي النقل موضحة كما يلي:

- أ - الطرق : حيث يتم نقل الوسائل البترولية بشاحنات لها خزان .
- ب - السكك الحديدية : تستعمل السكك الحديدية كوسيلة نقل و ذلك باستعمال القطار بملأ الخزانات.

ثانيا : دراسة الهيكل التنظيمي لمركز تخزين وتوزيع الوقود "CSD":

1 - التعريف بالوكالة التجارية :

هي من أهم الأقسام في الشركة و تعتبر فرعا أساسيا بها و هي تابعة إدارية لولاية بسكرة مهمتها الرئيسية هي تسويق المواد البترولية.

2 - التعريف بمركز تخزين و توزيع الوقود :

Centre- C

Stock-S

Distribution-D

و التي هي مسؤولة عن مراقبة المحروقات يوميا من سجلات إضافية إلى التقارير شهرية ترسل للمديرية العامة ، و تتمثل مهمتها في استقبال طلبات الزبائن و ما يحتاجونه من الوقود غير أن الوحدة تختص في تخزين وجود المحروقات فقط.

-التعريف بنقاط بيع الوكالة التجارية:

تعتمد مؤسسة الوكالة التجارية في توزيع و بيع منتجاتها على نقاط بيع معينة و المتمثلة في المحطات العامة و المحطات الخاصة.

أ. المحطات ذات التسيير المباشر : حيث توجد أربعة عشرة محطة توزيعية عامة في ولاية باتنة للوكالة التجارية باتنة و تدعى Gérance Direct و يرمز لها بالرمز GD فالأرض و المعدات و المنتجات المباعة فيها ملك نفطال و تابعة للوكالة كما تقوم بعملية تسيير هذه المحطات إداريا و ماديا.

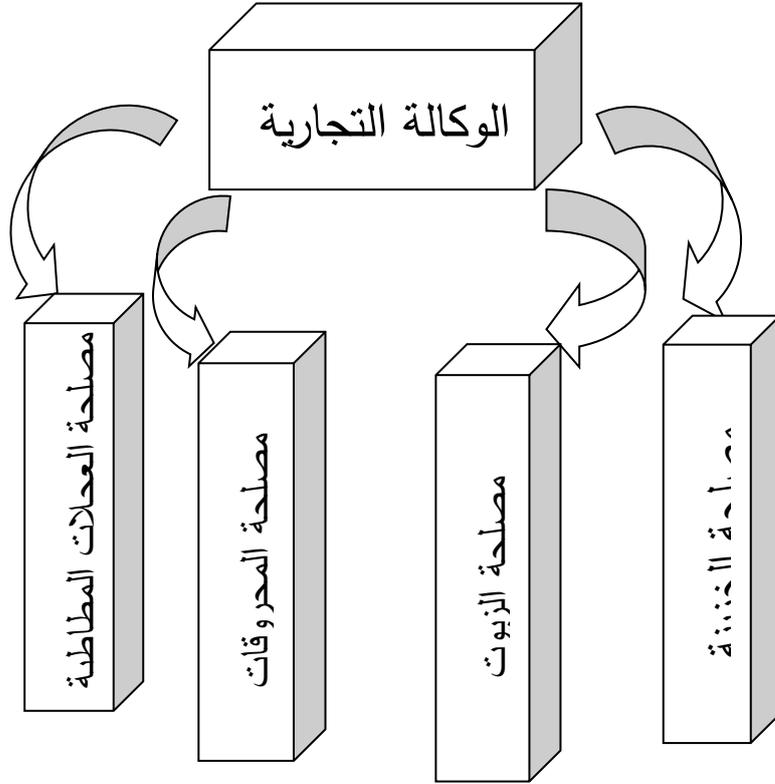
ب. المحطات الخاصة: تتعامل الوحدة مع 45 محطة خاصة وهذا عن طريق إبرام عقد يتجدد كل عام وهذه المحطات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): يمثل أهم المحطات الخاصة بالوكالة التجارية

العدد	المحطة	طريق التسيير
14	محطات عامة	محطة ذات التسيير المباشر GD
37		نقطة بيع متعددة PVA
07	محطات خاصة	محطات البائعون الديون RO
01		المحطات ذات التسيير الحر GL

أهم مصالح الوكالة التجارية

الشكل رقم(8): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية نפטال



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

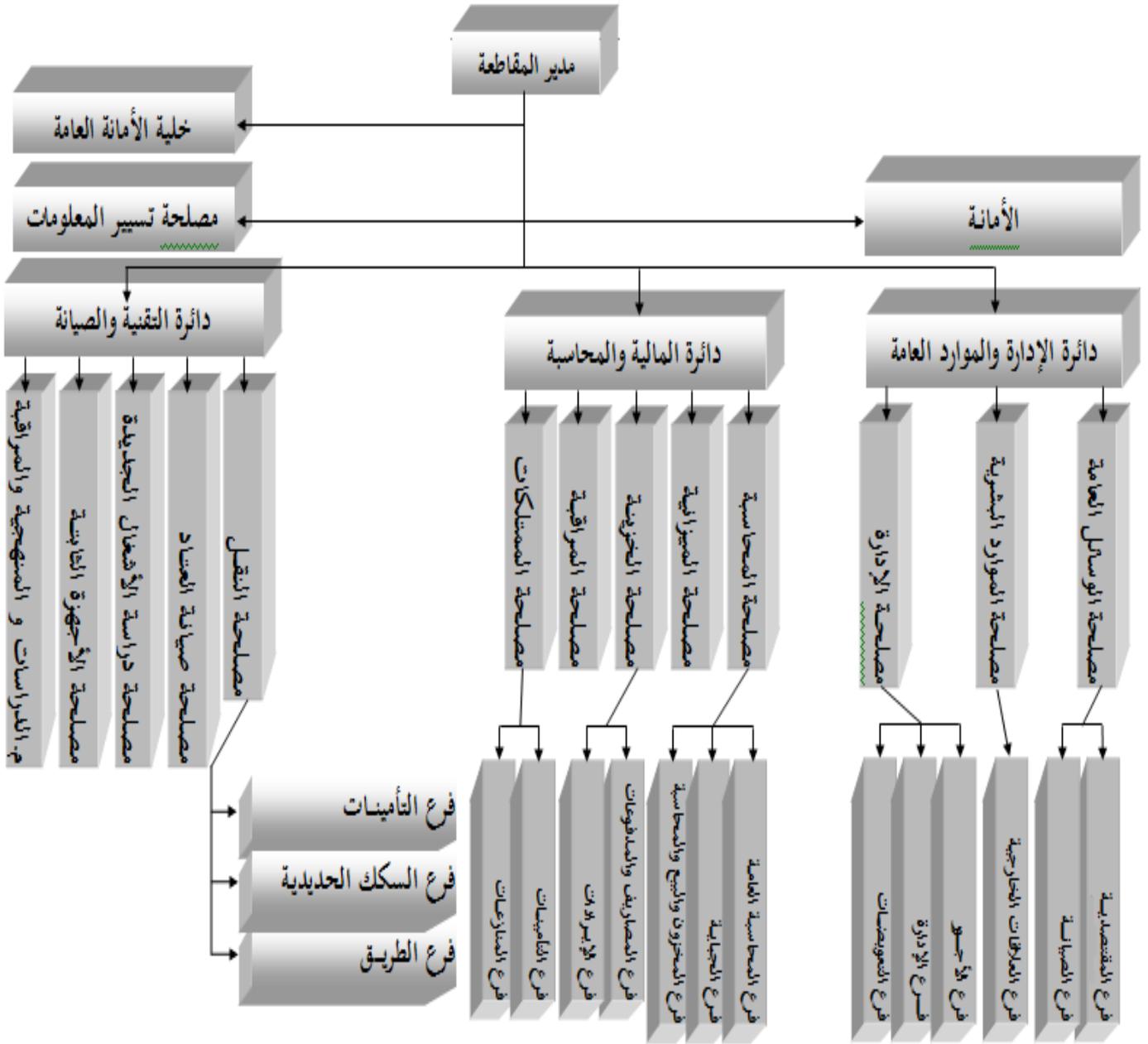
1 - مصلحة المحروقات: يتراأس المصلحة رئيس يعتبر المسؤول عن توقيع الوثائق الخاصة بالمحروقات بعد مراقبتها و مراجعتها قبل أن تصل إلى رئيس الدائرة و هو المسؤول أيضا عن مراقبة المحروقات يوميا من سجلات إضافية إلى إعداد تقارير شهرية ترسل إلى المديرية العامة تتمثل مهامها في استقبال طلبية الزبائن و ما يحتاجون من منتجات .

2 - مصلحة الزيوت : و رئيسها يهتم بكل الأوراق و عملية التموين و البيع بالنسبة للزيوت كما يقوم بمراقبة الوثائق و إعداد تقارير شهرية ترسل إلى المديرية العامة و تتمثل مهامها في متابعة المبيعات و واثبات و تسجيل المعطيات المتعلقة بالسوق و متابعة و إدارة حركة المخزون و تطابق المواصفات بالنسبة المنتج كما تقوم بتسجيل شكاوى و احتياجات الزبائن و تقوم أيضا بمساعدة و إرشاد الزبائن في مجال تحديد مميزات المنتج و كيفية استعمالها.

3 - مصلحة العجلات المطاطية: و هي أيضا لها رئيس خاص يقوم بتمويل و بيع العجلات المطاطية و إعداد التقارير الشهرية كما تقوم أيضا بمتابعة و تحليل مبيعات العجلات المطاطية وإعداد مخطط المبيعات و إعداد المخزون.

4 - مصلحة الشركة : و تعد الوجهة الأساسية لشركة نפטال بحيث تؤثر ايجابي و سلبي على سمعة المؤسسة من خلال رأي المستهلك أما مهامها فتتمثل في إعداد تقارير شهرية لمديرية الشركة في العاصمة و المراقبة العامة للمحطات و تصليح الأعطاب في الآلات و مراقبة المبيعات في المحطات العامة و الخاصة عن طريق تقرير النشاط الشهري كما تقوم بتقرير الكمية الأولية مع سعر المبيعات للسنة المالية من خلال السنوات السابقة و استقبال التقييم المالي و الميزانيات من المحطات عن الكمية المباعة و المخزنة و تتمثل مهمتها الأساسية في البيع لتحقيق الأرباح و احترام الزبائن و تلبية جميع طلباتهم و احتياجاتهم و تبقى المصالح قابلة للتغيير حسب التطور الحالي في ميدان التسيير.

الشكل رقم (9): يمثل هيكل مؤسسة نפטال.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: منهجية إجراء الدراسة الميدانية

تتطلب دراسة ظاهرة ما أو مشكلة ما توفر البيانات الضرورية أو المشكلة لتساعد الباحث على في اتخاذ القرار والإجراءات المناسبة اتجاهاها، لذا ومن خلال المبحث سيتم تحديد منهجية الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، وكذا طريقة البحث وأدوات التحليل.

المطلب الأول: فرضيات الدراسة

لاستكمال الدراسة تم وضع فرضية رئيسية وفرضيات فرعية هي:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المسؤولية الاجتماعية على المتغير التابع الميزة التنافسية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المسؤولية الاجتماعية على المتغير التابع الميزة التنافسية.

وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى 4 فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية 1:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على متغير الميزة التنافسية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على متغير الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية 2:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على متغير الميزة التنافسية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على متغير الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية 3:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي على متغير الميزة التنافسية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي على متغير الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية 4:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري على متغير الميزة التنافسية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري على متغير الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث وتحليل الاستبيان.

لإجراء دراسة تطبيقية يجب وضع أهم الأدوات والطرق للوصول إلى أهدافها، ولأجل ذلك يتم تحديد المكان الذي يتم فيه الجزء الإجرائي لإكمال الدراسة، يجب تحديد مجتمع معينة دراسة لتطبيق إجراءات الدراسة عليها، هذا وتم التطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة المختارة من البحث.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** لإجراء الدراسة الميدانية تم اختيار عينة الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال وموظفي مؤسسة نفضال، حيث تتكون عينة الدراسة من 35 فرد.

1- الحدود الزمانية والمكانية:

- طرق جمع البيانات. تعتبر مصادر المعلومات والإمكانيات المادية للباحث الوقت المتوفر للبحث عن العوامل الأساسية التي تؤثر على المفاضلة بين أساليب جمع المعلومات المختلفة.

2- **استمارة الاستبيان:** هي المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه لجمع المعلومات لهذا البحث، ان استمارة البحث هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من الأسئلة تسمح بحصول الباحث على إجابات فيها ما يكفيه من معلومات تساعده على التوصل إلى نتائج ما كان مخطط لها سابقا لإثراء البحث المنجز وتحقيق الأهداف المسطرة.

3- **تحضير الاستبيان:** بعد الانتهاء من الفصلين النظريين ثم عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين في هذا المجال، وبعد تصحيحه لمرات، تم الموافقة عليه من طرف الأستاذ المشرف، تم وضع الاستبيان في شكله النهائي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** تم تخصيصه للبيانات الشخصية من (جنس، العمر، الوظيفة، الخبرة المهنية وكذا المستوى التعليمي).
- **المحور الثاني:** والذي تم تخصيصه للمتغير المستقل للبحث والذي جاء في شكل أبعاد المسؤولية الاجتماعية من بعد اقتصادي، قانوني، بعد أخلاقي وأخير البعد خيري.
- **المحور الثالث:** تمحور حول الأبعاد الميزة التنافسية، وهي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي.

4- **شرح متغيرات الاستبيان:** تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استخدام أسلوب

الاستقصاء لموظفي وعمال مؤسسة نفضال، حيث يتكون هذا الاستبيان من ثلاثة أجزاء أجزاء وهي:

- الجزء الأول: يتضمن الأسئلة الديموغرافية الخاصة بالمستقصين الإداريين، التي تتمثل في النوع، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة.
- الجزء الثاني: يتضمن عبارات المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) مقسمة حسب أبعاد المسؤولية الاجتماعية وموزعة على النحو التالي، البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري.
- الجزء الثالث: يتضمن عبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية) يشار إليه بالعبارات من 1 إلى 19.

كنت الإجابة على عبارات الاستبيان وفق درجة الموافقة من خلال سلم "ليكرت" ذو خمس درجات و الذي يعتبر من المقاييس المناسبة.

المطلب الثالث: صدق الأداة وأدوات التحليل الإحصائي

1. صدق الأداة: بعد الانتهاء من صياغة الاستبيان تم عرض الأداة على عينة احتمالية مكونة من مجموعة من العمال والإداريين مقدر بـ 10 عمال، لغرض التأكد من وضوح وسهولة العبارات، وقصد التأكد من ثبات أداة القياس تم قياس معامل ألفا كرونباخ الخاص بكل عبارة من عبارات الاستبيان، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:
جدول رقم(4): يوضح قيم معاملات ألفا لمتغيرات الدراسة.

متغير الميزة التنافسية			متغير المسؤولية الاجتماعية		
عدد العبارات	قيمة ألفا	البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا	البعد
5	0.82	البيئي	9	0.83	الاقتصادي
7	0.70	الاقتصادي	6	0.77	القانوني
7	0.79	الاجتماعي	8	0.78	الأخلاقي
19	0.86	الإجمالي	6	0.90	الخيري
			29	0.88	الإجمالي
48	0.92	ألفا كرونباخ لإجمالي عبارات الاستبيان			

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن جميع معاملات الثبات كانت أكبر من 0.7، مما يدل على صدق وتناسق العبارات، حيث حازت مجموع عبارات متغيرات الدراسة ما نسبته 0.92 من معامل الثبات، وكانت قيم ألفا كرونباخ للمتغيرين متقاربة، فنجد أن معامل الثبات لمتغير المسؤولية الاجتماعية نال ما نسبته 0.88 من معامل الثبات، في حين حظي متغير الميزة التنافسية ما نسبته 0.86 من معامل الثبات، مما يدل على قبول الأداة والاعتماد عليها كمصدر لجمع البيانات واختبار فروض الدراسة.

2. **التحليل الوصفي:** المتمثل في التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على البيانات العامة لنوع عينة الدراسة وللوقوف على آراء موظفي مؤسسة نفضال.
3. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لمعرفة المتوسط العام لإجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان.
4. **اختبار الارتباط والانحدار:** لاختبار الفرضية الرئيسية (اختبار ANOVA) والفرضيات الفرعية (اختبار T).

تم تفصيل مجالات التقييم كآتي:

- **القيمة المنخفضة:** تتضمن إجابات أفراد العينة التي تتراوح بين خانتي (غير موافق) و(غير موافق بشدة)، يقدر المتوسط حسابي لهذه العبارات بين 1-2.33.
- **القيمة المتوسطة (المقبولة):** تتضمن مجموع العبارات التي كانت أغلبية الإجابات عنها ضمن خانة محايد وتتراوح قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين 2.34-3.66.
- **القيمة العالية:** تتضمن مجموع العبارات التي كانت أغلبية الإجابات عليها تتراوح بين خانتي (موافق) و(موافق بشدة)، تتراوح قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات من 3.67-5.

المبحث الثالث: وصف خصائص الاستبيان وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

في هذا المبحث تمت معالجة البيانات المتحصل عليها في الاستبيان، وهذا بعد جمع الاستثمارات الموزعة المكونة من 35 استمارة، وتم إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي SPSS، ومن ثم

استخرجت النتائج الخاصة بكل من المعلومات الشخصية لأفراد العينة، وكل ما يخص متغيري المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية والميزة التنافسية، وفي الأخير تم اختبار الفرضية والتوصل إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية لعينة لدراسة

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ستنناول الجزء الأول من الاستبيان والذي يضم النوع، الحالة الاجتماعية، السن، والمستوى التعليمي والدخل، وهذا ما يتضح في الآتي:

- تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الجنس

الجدول رقم (5): يمثل تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	70%
أنثى	09	30%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (5): يظهر ان فئة الذكور تمثل ما نسبته 70% من عينة الدراسة بمقابل ذلك ما نسبته 30% من فئة الإناث، ما يفسر هذا التباين في النسبة، هو أن نشاط المؤسسة يتطلب جهد عضلي ما يجعل نسبة توظيف الذكور لذلك أكبر من الإناث.

- تحليل المقاييس الوصفية لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (6) يمثل تحليل المقاييس الوصفية لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	11	36.7%
جامعي	14	46.7%
دراسات عليا	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (6): يظهر أن ما نسبته 46.7% من عينة الدراسة يملكون مستوى جامعي ما يدل على الثقافة العلمية الكبيرة للعينة المختارة، يليه مستوى ثانوي أو أقل من العينة بنسبة 36.7%، ونسبة 16.7% من العينة يملكون مستوى دراسات عليا.

- تحليل المقاييس الوصفية لمتغير السن:

الجدول رقم (7) يمثل تحليل المقاييس الوصفية لمتغير السن

النسبة	التكرار	السن
0	0	أقل من 20 سنة
56.7%	17	من 21 سنة إلى 40 سنة
43.3%	13	من 41 سنة إلى 60 سنة
0	0	أكبر من 61 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (7): يظهر أن الفئة من من 21 سنة إلى 40 سنة هي التي تمتلك أعلى نسبة والمقدرة بـ 56.7% من مجموع عينة الدراسة، ما يدل على أن مؤسسة نفضال تعتمد على بنيتها على فئة الشباب في انجاز وظائفها، تليها الفئة من 41 سنة إلى 60 سنة مقدرة بالنسبة 43.3%، فيحين لم تظهر فئتي اقل من 20 سنة واكبر من 61 سنة، ما يدل على أن المؤسسة تطبق قانون التقاعد لفئة الستين سنة ولا تعتمد على فئة أقل من 20 سنة في انجاز وظائفها، نستنتج ان المؤسسة كبيرة وتعتمد على عنصر الخبرة والشباب الناضج.

- تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (8) يمثل تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
33.3%	10	موظف عادي
6.7%	2	إداري
40%	12	رئيس مصلحة

إطار	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال معطيات الجدول () يتبين أن بنية الوظائف للمؤسسة موزع بنسب متفاوتة ما بين أربع وظائف هي على التوالي: أعلى نسبة لرئيس مصلحة بنسبة قدرت بـ 40%، تليه وظيفة الموظفين العاديين بنسبة 33.3%، وما نسبته 20% من عينة الدراسة هم إطارات، وتمثل نسبة 6.7% وظيفة الدارين.

- تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الخبرة:

الجدول رقم(9) يمثل تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
%30	9	أقل من 5 سنوات
%23.3	7	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
%46.7	14	أكثر من 11 سنة
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (9) يتبين أن ما نسبته 46.7% من عينة الدراسة هم يمتلكون خبرة أكثر من 11 سنة، ما يدل على ان المؤسسة تهتم بعنصر الخبرة في توظيف او تسيير شؤون مصالحها، أن نسبة الأفراد الذين يملكون خبرة اقل من 5 سنوات تصل نسبتهم إلى 30%، مقارنة بنسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة ما بين 6 سنوات و 10 سنوات ما يدل على ان المؤسسة تحاول الحفاظ على استقرارها من حيث العمال.

المطلب الثاني: تحليل المقاييس الوصفية لمتغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير الميزة التنافسية

أولاً: التحليل الوصفي للمتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية

- تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه البعد الاقتصادي

الجدول رقم (10): يوضح المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه البعد الاقتصادي.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة
1	تساهم المؤسسة في تحقيق الربح بطرق قانونية.	4.2	1.106	2	عالية
2	توفر المؤسسة لك فرص التكوين لتنمية قدراتك.	4.09	0.981	4	عالية
3	تهدف المؤسسة إلى الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في العمل.	4.14	0.912	3	عالية
4	تساهم المؤسسة في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي.	4.09	0.818	4	عالية
5	تسعى المؤسسة إلى تسديد كافة التزاماتها الضريبية.	4.71	0.572	1	عالية
6	تتبع المؤسسة سياسة إعلانية هادفة ومسئولة وصادقة.	3.34	0.998	7	مقبولة
7	توفر المؤسسة لك الأجر الذي يكفيك لسد احتياجاتك اليومية.	3.11	1.183	9	مقبولة
8	تعمل المؤسسة على تطبيق معايير الايزو في إنتاج منتجاتها.	3.86	1.192	6	عالية
9	تسعى المؤسسة إلى حل كل المشاكل المتعلقة بالتوظيف.	3.17	1.248	8	مقبولة
	المجموع	3.86	1.001		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

يوضح الجدول (10): بلغ المتوسط الحسابي لمتغيرات البعد الاقتصادي مجتمعة تساوي (3.86)، وهي قيمة عالية، تشير إلى قبول المستجوبين عبارات البعد الاقتصادي بشكل عالي،

وبالنظر إلى النتائج المفصلة لمختلف العبارات متفرقة، فإن العبارتين (3-5)، تهدف المؤسسة إلى الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في العمل، تسعى المؤسسة إلى تسديد كافة التزاماتها الضريبية، نالتا أكبر متوسط حسابي قدره (4.14-4.71) على التوالي، وهي قيمة عالية، في حين حظيت العبارتين (7-9)، توفر المؤسسة لك الأجر الذي يكفيك لسد احتياجاتك اليومية وتسعى المؤسسة إلى حل كل المشاكل المتعلقة بالتوظيف، على التوالي، على أصغر قيمة للمتوسط الحسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (2.37) أيضاً ولكن أقل من المتوسط الحسابي العام المقدر ب (3.86)، على التوالي بقيمة عالية، هذا يدل على ان العمال عن الادارة فيما يخص توظيف العمال وسد احتياجاتها من المناصب الشاغرة وكذا رضا عينة الدراسة على الأجر الذين يتقاضونه مقابل الوظيفة التي يعملون فيها.

- تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه البعد القانوني

الجدول رقم(11): يوضح المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه البعد القانوني.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة
	تساهم المؤسسة للحفاظ على البيئة وذلك من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها.	3.69	1.078	5	عالية
2	تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع.	3.74	1.01	4	عالية
3	تضع المؤسسة قوانين لحماية حقوق المستهلك.	3.54	0.919	6	عالية
4	تعمل المؤسسة على احترام قواعد المنافسة.	3.86	0.772	3	عالية
5	تعمل المؤسسة على التزام الأفراد العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الأمنية.	3.97	0.891	2	عالية
6	تلتزم المؤسسة بالقوانين المؤطرة والمنظمة لعملها ولعمل المؤسسات الأخرى الناشطة في البلد.	4.26	0.741	1	عالية
	المجموع	3.84	0.9		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (11) يتبين أن المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد القانونيبلغ (3.84)، وهي نتيجة عالية. حيث نالت العبارة (6)، تلتزم المؤسسة بالقوانين المؤطرة والمنظمة لعملها ولعمل المؤسسات الأخرى الناشطة في البلد، أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.26) وهي قيمة ايجابية ومرتفعة، في حين بلغت اقل نسبة للمتوسط الحسابي (3.54) ، الخاصة بالعبارة(3)، تضع المؤسسة قوانين لحماية حقوق المستهلك، وحتى قيمة عالية هذا يدل على ان المؤسسة تطبق القوانين الخاصة بالسوق وتلتزم على تطبيق قوانين حماية المستهلك مما يساعد على توسيع نطاق عملها مع المستهلكين.

-المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه البعد الأخلاقي.

الجدول رقم(12): يوضح المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه البعد الأخلاقي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة
1	تقوم المؤسسة بالترويج لأعمالها بأسلوب أخلاقي	3.74	1.039	2	عالية
2	تقوم المؤسسة بانجاز أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي	3.83	0.985	1	عالية
3	تؤكد المؤسسة على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق والقوانين والأنظمة السائدة.	3.74	1.039	2	عالية
4	توفر المؤسسة فرص وظيفة متكافئة وعادلة للجميع.	3.46	1.120	6	مقبولة
5	تتحمل المؤسسة الأضرار التي يتعرض لها العملاء في المؤسسة.	3.77	1.003	4	عالية
6	تراعي المؤسسة العدالة في توظيف العمال .	3.2	1.232	7	مقبولة
7	تقوم المؤسسة بعملية التشجير وانجاز مساحات خضراء للمحافظة على البيئة.	2.97	1.382	8	مقبولة

8	تتحمل المؤسسة المسؤولية اتجاه أفراد المجتمع المحلي ككل ولا تميز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين.	3.60	1.288	5	عالية
المجموع		3.54	1.039		مقبولة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول (12): يظهر أن المتوسط الحسابي لمتغيرات البعد الأخلاقي مجتمعة تساوي (3.54)، وهي قيمة عالية، تشير إلى قبول المستجوبين عبارات لهذا البعد، بالنظر إلى النتائج المفصلة لمختلف العبارات متفرقة، فإن العبارتين (2-5)، تقوم المؤسسة بانجاز أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي، تتحمل المؤسسة الأضرار التي يتعرض لها العملاء في المؤسسة، نالتا أكبر متوسط حسابي قدره (3.77-3.83) على التوالي وهي قيمة عالية، وهذا مايدل على ان المؤسسة تنجز أعمالها على أساس مبادئ قيم وعادات وتقاليد المجتمع ، في حين حظيت العبارة (7)،تقوم المؤسسة بعملية التشجير وانجاز مساحات خضراء للمحافظة على البيئة بأصغر قيمة للمتوسط الحسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.97) بقيمة متوسطة، مايدل على ان المؤسسة لا تهتم كثيرا بهذا الجانب.

- تحليل المقاييس الوصفية للبعد الخيري.

الجدول رقم(13): يمثل تحليل المقاييس الوصفية للبعد الخيري.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة
1	تقدم المؤسسة هبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا.	2.6	1.333	5	منخفضة
2	تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية	2.86	1.556	2	منخفضة
3	تساهم المؤسسة في دعم للبنى التحتية للمجتمع المحلي، من طرق ومراكز الصحة ومدارس للتعليم.	2.89	1.510	1	منخفضة

4	تساهم المؤسسة على توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	2.37	1.437	6	منخفضة
5	تساهم المؤسسة في حل المشاكل التي تواجه العاملين والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع أثناء الأزمات مثلا كالفيضانات والزلازل.....	2.77	1.497	3	مقبولة
6	تساهم المؤسسة في دعم الجمعيات الخيرية.	2.69	1.491	4	منخفضة
المجموع					متوسطة
		2.70	1.47		

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS.

يوضح الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لمتغيرات البعد الخيري مجتمعة تساوي (2.70)، وهي قيمة متوسطة، تشير إلى قبول المستجوبين عبارات البعد الخيري بشكل متوسط فقط، وبالنظر إلى النتائج المفصلة لمختلف العبارات متفرقة، فإن العبارتين (2-3)، تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية، تساهم المؤسسة في دعم للبنية التحتية للمجتمع المحلي، من طرق ومراكز الصحة ومدارس للتعليم، نالتا أكبر متوسط حسابي قدره (2.86-2.89) على التوالي وهي قيمة متوسطة على العموم، ما يدل على أن المؤسسة لا تلتزم كثيرا بالجانب الإنساني والخيري بما أنها مؤسسة تجارية، في حين حظيت العبارة (4)، تساهم المؤسسة على توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة، بأصغر قيمة للمتوسط الحسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.37) بقيمة ضعيفة، ما يبرر هذا أن المؤسسة لا تهتم بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة نظرا لأن أعمالها شاقة وتتطلب جهد بدني.

- تحليل المقاييس الوصفية للمتغير التابع الميزة التنافسية.

الجدول رقم (14): يمثل تحليل المقاييس الوصفية للمتغير التابع الميزة التنافسية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	القيمة
1	تساعد المعلومات المستخلصة بعد المعالجة في تحديد نقاط ضعف الشركة.	3.14	1.141	13	مقبولة
2	تساعد المعلومات المعالجة في تحديد نقاط قوة الشركة.	3.26	1.314	11	مقبولة
2	يتم جمع البيانات عن المنافسين بصورة يومية ومستمرة.	3.06	1.282	16	مقبولة

4	يمكن تحديد أهم التهديدات (المخاطر) المحتملة من المنافسين عبر الاستخدام الأمثل للمعلومات المعالجة.	3.34	1.110	8	مقبولة
5	يمكن استخدام المعلومات المعالجة في تحديد أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها.	3.09	1.269	15	مقبولة
6	تحديد نقاط القوة يضمن للشركة استغلالها في تعزيز تفوقها وتحقيق مزايا تنافسية في هذا المجال.	2.71	1.405	18	مقبولة
7	التعرف على نقاط الضعف التي تعاني منها الشركة يساعدها على تحسين مجالات الخلل وعدم ترك المنافسين يحققون مزايا تنافسية في هذا المجال.	3.29	1.126	10	مقبولة
8	معرفة التهديدات المحتملة تساعد في الاحتياط لها ما يسمح للشركة بالحفاظ على الريادة التي تحوزها حاليا.	3.06	1.211	16	مقبولة
9	معرفة الفرص قد تفتح للشركة آفاق إنتاجية وتسويقية جديدة تفتح بدورها الباب نحو تحقيق مزايا تنافسية.	3.14	1.264	13	مقبولة
10	تسعى المؤسسة باستمرار لتقديم منتجات مميزة بدون عيوب	3.26	1.268	11	مقبولة
11	تسهل نظم المعلومات في خلق المزايا التنافسية للمنظمة.	2.66	1.211	19	مقبولة
12	يتم الحصول على معلومات خاصة بمنتجات المنافسين وميزاتها التنافسية.	3.54	1.039	7	مقبولة
المجموع		3.42	1.182		عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (14) أن أغلب أفراد العينة المبحوثة وافقوا على عبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية) وكان مجموع المتوسط الحسابي لعبارات هذا المتغير (3.25) وهي في قيمة مرتفعة، فالبعد الاقتصادي معبر عنه بالعبارات (19.18.17.16.15.14.13)، أما عبارات البعد الاجتماعي تعبر عليه العبارات (7.6.5.4.3.2.1)، أما الجانب البيئي معبر عنه بالعبارات (12.11.10.9.8)، أما العبارات متفرقة، فالبعد الاقتصادي حصل على متوسط حسابي يقدر ب(3.93) من مجمل عباراته وهي قيمة عالية مقترنة مع المتوسط الحسابي الإجمالي للمتوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ما يدل على قبول مجتمع العينة لعبارات البعد الاقتصادي بدرجة أولى، أما بالنسبة للبعد البيئي والبعد الاجتماعي فقد بلغ متوسطهم الحسابي (3.13) بقيمة عالية، ولكن بعيدة عن المتوسط الإجمالي للمتغير المستقل المقدر ب(3.42)، وهذا ما يدل على أن مجتمع العينة موافقين على أن البعد الاقتصادي أو أكبر شيء تسعى المؤسسة إلى تحقيق عن غيره

من البعدين البيئي و الاجتماعي، وهذا ما يبرره أن المؤسسة تجارية يهتما تحقيق الربح وإشباع رغباتها دون مراعاة الجانبين البيئي والاجتماعي.

1- تحليل علاقة الارتباط

لاختبار الفرضيات، يتم أولاً تحديد طبيعة العلاقة بين متغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير الميزة التنافسية من خلال الجدول:

جدول رقم (15): علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

35=N مستوى المعنوية = 0,05

قيمة الارتباط	المتغير التابع (الميزة التنافسية)	المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية)
0.359		البعد الاقتصادي.
0.489		البعد القانوني
0.510		البعد الأخلاقي
0.537		البعد الخيري
0.683		المؤشر الكلي (المسؤولية الاجتماعية)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (15) يتضح أنه:

- على المستوى الكلي، فإن علاقة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.683) عند مستوى معنوية 0.05. وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.
- على المستوى الجزئي، يلاحظ أن علاقة الارتباط ضعيفة من حيث الشدة بين البعد الاقتصادي والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط لها (0.359)، في حين أن

علاقة الارتباط المسجلة بين البعد القانوني والميزة التنافسية ضعيفة الشدة، إذ بلغ معامل الارتباط لها (0.489)، بينما بلغ الارتباط بين البعد الأخلاقي والميزة التنافسية ما مقداره (0.510) بدرجة متوسطة، بينما سجلت أقوى علاقة ارتباط بين متغير البعد الخيري والميزة التنافسية بمعدل ارتباط (0.692).

2- تحليل علاقة التأثير:

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في متغير الميزة التنافسية، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R)، معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل (R^{-2})، الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظراً لوجود أكثر من متغير مستقل، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (16): ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط _ R	معامل التحديد _ R^2	معامل التحديد المعدل _ R^{-2}	الخطأ المعياري
0.683	0.637	0.589	0.412

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط قدر بـ (0.683) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.50) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معاً ما نسبته 63.7% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير المدروسة.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

أولاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (17): تحليل تباين الانحدار ANOVA

مجموع مربع التباين	درجات	متوسط مربع	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية

		التباين	الحرية		
0.000	28.886	6.542	1	6.542	الانحدار
		0.226	33	7.474	البواقي
			34	14.016	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (17) أن قيمة F تقدر بـ (28.886) وقيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت (0.000)، أي أن قيمة F معنوية إحصائياً، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال ونقبل بالمقابل صحة الفرضية البديلة H_1 القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال، مع التأكيد على أن هذه النتيجة مؤقتة إلى حين التأكد من صحة الفرضيات الفرعية.

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار الفرضيات الجزئية فقد تم اعتماد اختبار T، لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدى، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ ، والجدول أدناه يوضح ذلك كالاتي:

الجدول رقم (18): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية T_

مستوى المعنوية (SIG)	T	BETA	الخطأ المعياري	B	
0.427	0.806	/	0.499	0.402	- الثابت
0.046	-2.082	-0.353	0.163	-0.339	- البعد الاقتصادي.

0.000	0.632	0.752	0.184	0.779	- البعد القانوني.
0.532	4.955	0.091	0.129	0.082	- البعد الأخلاقي.
0.000	8.435	0.638	0.078	0.388	- البعد الخيري.

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

يوضح الجدول (18) بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير البعد الاقتصادي (-0.339) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (-2.082)، وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.046)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال ونقبل بالمقابل صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول (18) يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير القانوني (0.779) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (0.632) وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.000). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال ونقبل بالمقابل صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

يتبين من الجدول (18) أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير البعد الأخلاقي (0.082) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (4.955) وهي غير معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.532). وهذا يعني رفض الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال

ونقبل بالمقابل صحة الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال.

د- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوضح الجدول (18) بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير البعد الخيري (0.388) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (8.435) وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.000)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال، ونقبل بالمقابل صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال.

تبين بعد اختبار صحة الفرضيات الفرعية أن ثلاث متغيرات من أصل أربعة هي أكثر من أثرت على المتغير التابع، حيث أثر كل من البعد الاقتصادي والبعد القانوني والبعد الخيري على المتغير التابع، ولم يؤثر البعد الأخلاقي على المتغير التابع.

وعليه، بغرض الوصول إلأكثر دقة يتوجب صياغة نموذج جديد يشمل المتغيرات الفرعية المؤثرة فقط ويأخذ الشكل التالي:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \epsilon$$

حيث يمثل:

Y: المتغير التابع.

α : الثابت.

X1: البعد الاقتصادي.

X2: البعد القانوني.

X3: البعد الخيري.

وعلى أساس هذا النموذج يمكن إعادة صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

1. بالنسبة للبعد الاقتصادي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على متغير الميزة التنافسية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على متغير الميزة التنافسية.

2. بالنسبة للبعد القانوني:

H1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على متغير الميزة التنافسية.

H0: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على متغير الميزة التنافسية.

3. بالنسبة للبعد الخيري:

H1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري على متغير الميزة التنافسية.

H0: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري على متغير الميزة التنافسية.

جدول رقم (19): ملخص نموذج الانحدار

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل R^{-2}	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0.479	0.442	0.458	0.677

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط قدر بـ (0.677) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.50) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معاً ما نسبته 67.7% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير المدروسة.

- اختبار صحة الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (20): تحليل تباين الانحدار ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
0.000	27.902	6.422	1	6.422	الانحدار
		0.230	33	7.595	البواقي
			34	14.016	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (20): أن قيمة F تقدر بـ (27.902) وقيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت (0.000)، أي أن قيمة F معنوية إحصائياً، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0)، القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال، ونقبل بالمقابل صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال.

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار الفرضيات الجزئية فقد تم اعتماد اختبار T، لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدى، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ ، والجدول أدناه يوضح ذلك كالاتي:

الجدول رقم (21): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية T_

مستوى المعنوية (SIG)	T	BETA	الخطأ المعياري	B	
0.388	0.876	/	0.492	0.431	- الثابت

0.050	-2.043	-0.340	0.160	-0.327	- البعد الاقتصادي.
0.000	4.844	0.793	0.170	0.822	- البعد القانوني.
0.000	5.689	0.669	0.072	0.407	- البعد الخيري.

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

بناء على نتائج الجدول السابق ووفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط المتعدد التي

$$(Y=a+B_1x_1+B_2x_2+B_3x_3+B_4x_4+E)$$

الميزة التنافسية = 0.431 + (-0.327) البعد الاقتصادي + (0.822)

البعد القانوني + (0.822) + البعد الخيري (0.407) + البواقي

يمكن استنتاج:

ب. الفرضية الفرعية الأولى:

يوضح الجدول (21) بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير البعد الاقتصادي (-0.327) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (-2.043)، وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.050)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال ونقبل بالمقابل صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول (21) يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير القانوني (0.822) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (4.844) وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.000). وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على الميزة التنافسية في

مؤسسة نفضال ونقبل بالمقابل صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوضح الجدول (21) بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير البعد الخيري (0.407) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (5.689) وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.000)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال، ونقبل بالمقابل صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري على الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال.

خلاصة الفصل

اشتمل الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة نفضال باتنة، والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة، المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية على مؤسسة نفضال باتنة، وقد تمت دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على هيكلها التنظيمي، ومن أجل استكمال تمت إجراءات الدراسة الميدانية عن طريق توزيع استبانة، تدور محاورها الثلاث حول موضوع الدراسة.

ومن خلال نتائج الدراسة يظهر أن مؤسسة نفضال تعتمد على عنصر الشباب والخبرة في إنجاز أعمالها، وعلى ذوي الشهادات في إدارة مختلف نشاطاتها، كما وأظهرت الدراسة أن تطبيق التقاعد في سنه القانوني، كما أن المؤسسة لا تقوم بتكوين الشباب أقل من العشرين سنة، وسيطرة جنس الذكور على نسبة العمال في المؤسسة، وهذا راجع لطبيعة نشاطها، كما أن المؤسسة ملتزمة بتسديد الضرائب وتعتمد على الكفاءة في إنجاز أعمالها وتحترم القوانين التي تفرضها الدولة عليها وكل إجراءات حماية المستهلك.

وفي الأخير تم اختبار صحة الفرضيات الموضوعية، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية المتمثلة في مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، كما تم صياغة معادلة

الانحدار الخاصة بالدراسة التي جاء بعد تحليل كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية من بعد اقتصادي، وقانوني وأخلاقي وخيري ومدى مساهمة كل بعد في تحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة

الخاتمة العامة

- تبني مؤسسة نفضال باتتة المسؤولية الاجتماعية، وبشكل غير مباشر، حيث أن المؤسسة تقدم كل ما يحتاجه كل من الفرد والمجتمع من خدمات.
- إن تبني مؤسسة نفضال باتتة للمسؤولية الاجتماعية يسمح لتحسين صورتها التجارية وهذا ما يعزز مكانتها في السوق المحلية.
- من خلال تبني مؤسسة نفضال للمسؤولية الاجتماعية، يتبين أن المؤسسات الجزائرية بدأت تهتم بمثل هذه المجالات التي تعتبر حيوية ومفيدة لكل طرف من الأطراف سواء المستهلك والمجتمع والمؤسسة.
- لا تطبق مؤسسة نفضال باتتة المسؤولية الاجتماعية بكل أبعادها الأربعة، هذا راجع لعدة أسباب لم يمكن التعرف، ربما تعود لطبيعة نشاطها في حد ذاته.
- تعتبر الإستراتيجية الدفاعية التي تعتمدها مؤسسة نفضال في تعاملها مع المسؤولية الاجتماعية، أي أن المؤسسة تقوم بما هو مفروض منها قانونا، وهذا ما لا يسمح لها بتحسين من صورتها حتى امام المجتمع المحلي.
- أن مؤسسة نفضال باتتة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية بدرجة الأولى، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة، من خلال معادلة الانحدار:
- الميزة التنافسية = $0.40 + (-0.33)$ البعد الاقتصادي + 0.77 البعد القانوني + 0.08
- البعد الأخلاقي + 0.38 البعد الخيري + البواقى.
- بعد إعادة صياغة النموذج، وهذا بحذف متغير البعد الأخلاقي أصبح النموذج كالتالي:
- الميزة التنافسية = $0.40 + (-0.33)$ البعد الاقتصادي + 0.77 البعد القانوني + 0.08
- البعد الأخلاقي + 0.38 البعد الخيري + البواقى.
- تسعى المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية ولكن بطرق البعد الأخلاقي لا يدخل ضمن اهتمامات المؤسسة، حيث أن المؤسسة لا تهتم لا بمصالح المستهلك ولا المجتمع.
- تستغل المؤسسة الطاقات المادية والبشر لأجل تلبية حاجات و رغبات الأفراد والمجتمع وهذا ما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية.

- تحقيق الميزة التنافسية، يستوجب تضافر جهود كل من الفرد المحلي والمجتمع والدولة ككل.
- تحقيق تنمية اقتصادية يستوجب استغلال كل الموارد الطبيعية والمادية والبشرية بشكل عقلائي، بحيث لا يمس حقوق الأجيال المستقبلية.
- تتبنى مؤسسة نفضال البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية.
- تتبنى مؤسسة نفضال البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وبشكل كبير، وهذا ما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- لا تتبنى مؤسسة نفضال البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية.

قائمة المراجع

كتب باللغة العربية.

1. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
2. محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
3. محمد نبيل علام، حدود المسؤولية الاجتماعية: إطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مجلة الإدارة العامة، العدد 72، أكتوبر 1991. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، مصر، 2007.
4. محمد مرسي نبيل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2003.
5. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
6. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، مصر، 2007.
7. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الأعمال، الأردن، دار وائل، 2005.
8. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. ثامر ياسر البكري، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 11.
12. طاهر محسن الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

13. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، 2009.
14. العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
15. عبد الرزاق سالم الرحاطة، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
16. محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

مذكرات

1. نحاسبة رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، 2002-2003.
2. منى بنت سعد بن فالح العمري: الأسلوب المعرفي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طالبات كلية لتربية للبنات بمحافظة جدة، رسالة مقدمة إلى قسم التربية وعلم النفس، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس تربوي، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية، 2007.
3. فؤاد محمد حسن الحمدي، الأبعاد التسويقية، للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا الزبون، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، اليمن، 2003.
4. عدي جمال البطانية، تقييم مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الإعلانات التجارية لشركات الاتصال الخلوية في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2009.
5. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

6. عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير منظمات، قسم 2010-2011.
7. سملاي يحضينة، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
8. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006-2007.
9. برني لطيفة، الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007.
10. ثامر ياسر البكري، المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي ، دراسة تسويقية لأراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن ، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1996.
11. سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008-2009.
12. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية-حالة سونا طراك- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006-2007.

المؤتمرات والملتقيات.

1. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004.
2. فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.
3. عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة.
4. سحبياني صالح، المسؤولية الاجتماعية ودور مشاركة القطاع الخاص في التنمية- حالة تطبيقية على مملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقديم واستشراف المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، 23-25 مارس 2009.
5. رقية عيران، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني والمبادرات التطوعية، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي، 20:23.
6. زكية مقري، نعيمة يحيوي، دلائل أسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعي، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، يومي 23-24/02/2011، جامعة غرداية، الجزائر.
7. بعلياء خديجة، مغموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010.

8. سحيباني صالح، المسؤولية الاجتماعية ودور مشاركة القطاع الخاص في التنمية- حالة تطبيقية على مملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقديم واستشراف المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، 23-25 مارس 2009.

المجلات والدوريات

1. غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام بن سعود، السعودية، العدد التاسع ، 2011.
2. رقة عيران، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني والمبادرات التطوعية، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي، 20:23.
- احمد عبد الكريم عبد الرحمن، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 1997.

كتب اللغة الفرنسية

1. **marketing management**, 11 eme édition , Pearson éducation , paris ,France, 2004.
2. Michel portar , **l'avantage concurrentl devancer ses concurrents et maintenir son avance** , dunod paris 2005 .
3. **jean-pierre helfer, micheal kalika, jacques Orsini, marketing, librairie vuibert paris**, France, 1995.
4. Richard, **d'avni hyper compétition**, Vuibert , paris , mars 1999.
5. Gille le blanc. «différenciation produit et qualité des firmes", /enseignement/coursEcoIndus/supportsdeCours/Differenciation-2006
6. Philip Köhler , Bernard dubois, et delphine manceau , **le marketing management**, 11 eme édition , Pearson éducation , paris , France, 2004.
7. Michel portar , **l'avantage concurrentl devancer ses concurrents et maintenir son avance** , dunod paris 2001

8. عبد القادر بابا ، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة،

<http://iefpedia.com/arab/?p=19505>

9. داودي الطيب، رجال سلاف، وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة محور أول الميزة التنافسية الجديدة .

[.http://www.almohasb1.com/2010/07/competitive-advantage.html](http://www.almohasb1.com/2010/07/competitive-advantage.html)

الملاحق

كلية العوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، حول موضوع البحث والمتعلق مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة بمؤسسة نفضال باتنة، ولقد تم انجاز هذا الاستبيان للتعرف على درجة موافقتكم عن صحة العبارات المستخدمة داخل هذا الاستبيان.

وتشرفني مشاركتكم في هذا الاستبيان، علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

نشكركم على مساهمتكم الفعالة في الإجابة على أسئلة الاستبيان المقدم إليكم، وإجاباتكم تأخذ بعين الاعتبار لإتمام هذه الدراسة.

من إعداد الطالب :

صالح صالح

الخصائص الديموغرافية للعينة

النوع: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: ثانوي و الجامعي دراسات عليا

السن: أقل من 20 من 21 إلى 04 أكبر من 40

الوظيفة الحالية:

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات 11 سنوات

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارات	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام
أ. البعد الأخلاقي.						
1	تقوم المؤسسة بالترويج لأعمالها بأسلوب أخلاقي					
2	تقوم المؤسسة بانجاز أعمالها بأسلوب الذي يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي.					
3	تؤكد المؤسسة على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق والقوانين والأنظمة السائدة.					
4	توفر المؤسسة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع.					
5	تعمل المؤسسة على وضع سياسات لأجل محاربة التلوث البيئي.					
6	تراعي المؤسسة العدالة في توظيف العمال .					
7	تقوم المؤسسة بعملية التشجير وانجاز مساحات خضراء للمحافظة على البيئة.					
ب. البعد الخيري.						
1	تقدم المؤسسة هبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا.					
2	تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية و الاجتماعية					
3	تساهم المؤسسة في دعم للبنى التحتية للمجتمع المحلي. من طرق ومراكز الصحة ومدارس للتعليم.					
4	تساهم المؤسسة على توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.					
5	تساهم المؤسسة في حل المشاكل التي تواجه العاملين والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع أثناء الأزمات مثلا كالفيضانات والزلازل.....					
6	تساهم المؤسسة في دعم الجمعيات الخيرية.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافقتا
01	تساعد المعلومات المستخلصة بعد المعالجة في تحديد نقاط ضعف الشركة.					
02	تساعد المعلومات المعالجة في تحديد نقاط قوة الشركة.					
03	يتم جمع البيانات عن لمنافسين صورة يومية ومستمرة.					
04	يمكن تحديد أهم التهديدات (المخاطر) المحتملة من المنافسين عبر الاستخدام الأمثل للمعلومات المعالجة.					
05	يمكن استخدام المعلومات المعالجة في تحديد أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها.					
05	تحديد نقاط القوة يضمن للشركة استغلالها في تعزيز تفوقها وتحقيق مزايا تنافسية في هذا المجال.					
06	التعرف على نقاط الضعف التي تعاني منها الشركة يساعدها على تحسين مجالات الخلل وعدم ترك المنافسين يحققون مزايا تنافسية في هذا المجال.					
07	معرفة التهديدات المحتملة تساعد في الاحتياط لها ما يسمح للشركة بالحفاظ على الريادة التي تحوزها حاليا.					
08	معرفة الفرص قد تفتح للشركة آفاق إنتاجية وتسويقية جديدة تفتح بدورها الباب نحو تحقيق مزايا تنافسية.					
09	تسعى المؤسسة باستمرار لتقديم منتجات مميزة بدون عيوب					
10	تسهم نظم المعلومات في خلق المزايا التنافسية للمنظمة.					
11	يتم الحصول على معلومات خاصة بمنتجات المنافسين وميزاتها التنافسية.					
12	يتم القيام بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك لهدف تحسين جودة عروض المؤسسة.					

