



## المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه - - فرع عين بسام -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف الدكتور:

- جميل أحمد

من إعداد الطالبتين:

- جدي حنان

- حملاوي إيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د. جميل احمد..... مشرفا و مقررا

- د. شرفاوي عائشة..... رئيسا

- د. عقال عز الدين..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2018 - 2019م

# شكر و عرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

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

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك على ما يسرت لي في هذا العمل المتواضع حتى خرج للنور، فسبحانك لا اله إلا أنت أستغفرك و أتوب إليك.

ثم لا يسعنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي "جميل أحمد" من خلال قبوله الإشراف علينا بنصائحه و توجيهاته القيمة التي منحها لنا، كما أنه لم ييخل علينا بوقوفه الثمين في تتبع هذا العمل من بدايته إلى نهايته فجزاه الله عنا ألف خير.

كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى المؤطر اسعيداني حكيم من خلال نصائحه و توجيهاته.

كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكري

كما نتقدم بالشكر الجزيل لزملائنا .....

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين درست على أيديهم.

كما نتقدم بالشكر و العرفان إلى كل من ساعدنا ومد لنا يد العون من قريب أو من بعيد، في إنجاز هذا العمل المتواضع.

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الأخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، الله جل جلاله .

إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى الوالدين فلولاهما لما وجدت في الحياة، ومنهما تعلمت الصمود، مهما كانت الصعوبات أمني وأبي أطال الله في عمرهما، وإلى أخي وأختي ولا سيما زوجي الذي طالما وفر لي كل ما يساعدني على إكمال دراستي، إلى أساتذتي الكرام .

أهدي إليكم رسالة الماستر داعية المولى سبحانه و تعالى أن تكمل بالنجاح و القبول من جانب أعضاء لجنة المناقشة  
المبجلين.

# إيمان

# إهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه  
أنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدى ثمرة جهدي هذا إلى:  
من قال فيهما الرحمان" و بالوالدين إحسانا..."  
ريحانة الدنيا ونور عيني إلى التي تعبت وقاست الكثير من  
أجلي وعلمتني أن الحياة كفاح و وراء كل تعب نجاح إلى من  
رضت بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية.  
إلى من شاركني الماضي و الحاضر بنبضات جسمه وشوق عينيه  
علمني أن الإخلاص أساس النجاح ودفعتني بكل حزم أبي العزيز.  
إلى كل إخوتي و أخواتي، إلى كل الأصدقاء و الأحباب و  
الأقارب  
إلى كل الأساتذة في كل المراحل، إلى كل من نسيهم قلبي ولم  
ينسهم قلبي إلى زملاء الدفعة.

أهدي إليكم رسالة الماستر داعية المولى سبحانه و تعالى أن تكمل بالنجاح  
و القبول من جانب أعضاء لجنة المناقشة المبجلين.

حنان

الفهرس

	الفهرس
	الإهداء
	التشكرات
	فهرس المحتويات
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الفرنسية
	قائمة الجداول و الأشكال
أ-و	المقدمة
25-2	الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية
2	تمهيد
	المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية
3	المطلب الأول: نشأة و تطور المسؤولية الاجتماعية
4	المطلب الثاني: : الأسباب التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية و تعريفها
7	المطلب الثالث: المؤيدون و المعارضون للمسؤولية الاجتماعية
	المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية
11	المطلب الأول: أهمية و أهداف المسؤولية الاجتماعية
13	المطلب الثاني: مبادئ و أبعاد المسؤولية الاجتماعية
16	المطلب الثالث: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية
	المبحث الثالث: مجالات واتجاهات وعناصر المسؤولية الاجتماعية
18	المطلب الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية
21	المطلب الثاني: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية
22	المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية
25	الخلاصة
49-27	الفصل الثاني: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية
27	تمهيد
	المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية
28	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها و أنواعها

32	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية، ركائزها الأساسية و محدداتها
35	المطلب الثالث: أهمية و أساليب تحقيق الميزة التنافسية
	المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
36	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية التنافسية
39	المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية لـ "M . porter"
43	المطلب الثاني: معايير الحكم على الميزة التنافسية و مقوماتها
	المبحث الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.
45	المطلب الأول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
46	المطلب الثاني: تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية
49	الخلاصة
78-51	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه – فرع عين بسام –
51	تمهيد
	المبحث الأول: مظاهر المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية للمياه
52	المطلب الأول: نشأة مؤسسة الجزائرية للمياه وتعريفها
52	المطلب الثاني: مهام المؤسسة وأهداف مؤسسة الجزائرية للمياه
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المؤسسة الجزائرية للمياه
	المبحث الثاني: الطريقة المتبعة و أدوات البحث في الدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: الطريقة المتبعة
57	المطلب الثاني: أدوات البحث
	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها و مناقشتها .
60	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
78	الخلاصة
79	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	تصنيف مجالات المسؤولية الاجتماعية القائم على الشرائح و القطاعات	01
56	مقياس لكارت الحماسي	02
57	قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الحماسي	03
58	نتائج معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	04
60	تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الجنس	05
60	تحليل المقاييس الوصفية لمتغير السن	06
61	تحليل المقاييس الوصفية لمتغير المستوى التعليمي	07
61	تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الوظيفة	08
62	تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الخبرة	09
62	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الاقتصادي	10
64	يوضح المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد القانوني	11
66	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الأخلاقي	12
68	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الخيري	13
70	المقاييس الوصفية للمتغير التابع "الميزة التنافسية"	14
73	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	15
74	تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	16
75	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية -T-	17

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
V	نموذج الدراسة	01
12	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	02
14	هرم " Carrol " أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات	03
28	توازن إستراتيجية التميز	04
28	أنواع الميزة التنافسية	05
37	إستراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	06
54	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	07

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
87	استمارة الاستبيان	ملحق رقم (01)
		ملحق رقم (02)

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبيان مفهوم المسؤولية الاجتماعية و التعريف بأهم وظائفها، و مفهوم الميزة التنافسية و التعريف بمصادرها و أنواعها، و إبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه بحيث تمت الدراسة على عينة شملت العديد من إطارات و عمال الشركة ، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وفي الأخير لخصت تأثير ذي دلالة إحصائية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

**كلمات المفتاح:** المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية.

### **Résumé de l'étude:**

L'étude vise à mettre en évidence l'impact de la responsabilité sociale de la grâce à illustrer le concept de 'société dans la réalisation de l'avantage concurrentiel et le concept 'responsabilité sociale et la définition des fonctions les plus importantes et mettre en 'de l'avantage concurrentiel et la définition et types et les sources évidence la relation entre eux par rapport à l'aspect théorique de l'étude .

En ce qui concerne le côté pratique a adopté le questionnaire de l'étude comprenait des questions liées à trois axes circulant dans l'idée d'hypothèses ont été distribués au niveau de la société de Algérienne des eaux Ain Bessem afin que nous 'a été menée sur un échantillon des cadres et les ouvriers dans le même société avons adopté dans l'analyse des données des questionnaires sur le programme Statistical Package for Social Sciences ( SPSS ) et de tester des hypothèses analyse de régression multiple et dans cette dernière étude a conclu la présence d'un effet statistiquement significatif responsabilité sociale de la société dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans la société à l'étude.

### **Mots clés:**

la responsabilité sociale de la société la responsabilité sociale de la société.  
avantage concurrentiel

المقدمة

## مقدمة

إن مناقشة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وطبيعة البيئة التي تنشط فيها، من المواضيع التي تثير جدلا واسعا في الأوساط العلمية والأكاديمية وفي إدارة هاته المؤسسات، إذ تشبعت البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وطرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل المؤسسات مع مجتمعاتها من جهة ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي شهدته مختلف الدول على الصعيد العالمي حيث كان يرى أصحاب المنهج التقليدي أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تكمن في ضرورة تحقيق أقصى أرباح ممكنة في حدود الإطار القانوني القائم، وقد استمد هذا المنهج من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية التي ترى أن الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة تتمثل في تحقيق المصلحة الذاتية للمساهمين.

وفي أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه فكري فرض نفسه بقوى خاصة في المجتمعات الرأسمالية حيث يدعو هذا الاتجاه إلى ضرورة التزام المؤسسة باتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فأصبحت الإدارة مسؤولة ليس فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة فقط من خلال تعظيم مؤشر الربحية، ولكن أيضا بما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة على أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية (الأداء الاجتماعي) إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية (الأداء الاقتصادي)، الشيء الذي حتم على هاته المؤسسات تبني هذا النوع من المسؤوليات باعتباره بعدا جديدا من أبعاد التنافسية بين المؤسسات، من شأنه دعم و تقوية صورة المؤسسة وبالتالي مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية لها.

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

## إشكالية البحث

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم كل من المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، أصبح يحتم على المؤسسات تغيير سياساتها و إستراتيجيتها بما يتوافق مع تطبيق هذين المفهومين بما أنهما يعتبران عاملين من عوامل بقاء المؤسسة و زيادة استمرارها و بقائها. بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه ؟**

ويمكن تدعيم الإشكالية الرئيسية بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه؟
- ما مدى مساهمة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه؟
- ما مدى مساهمة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه؟
- ما مدى مساهمة البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه؟

## فرضيات الدراسة

انطلاقا من الإشكالية السابقة يمكن اعتماد الفرضية الرئيسية والمتمثلة في:

- تساهم المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه.
- تندرج تحت هذه الفرضية الأربع فرضيات الفرعية التالية:
- يساهم البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه.
- يساهم البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه.
- يساهم البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه.
- يساهم البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه.

## نموذج الدراسة

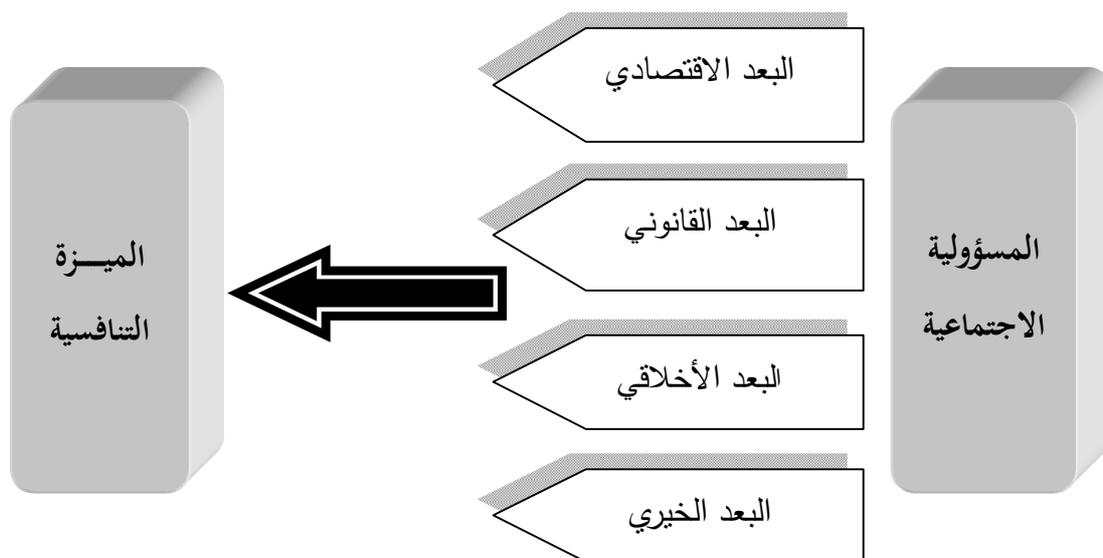
**01-المتغير المستقل:**

و يتمثل في المسؤولية الاجتماعية و تنقسم إلى أربعة أبعاد هي البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي و البعد الخيري.

**02-المتغير التابع:**

و يتمثل في الميزة التنافسية.

## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيار الموضوع إلى النقاط التالية:

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

## أهمية الدراسة

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

- الاهتمام العالمي الواسع بالمسؤولية الاجتماعية و استراتيجيات إدارتها و المنافع التي تعكسها على منظمات الأعمال.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا الربط المنطقي للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.
- توضيح مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- حاجة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العلمية للمسؤولية الاجتماعية والمنافع المترتبة عليها للدولة والمجتمع والمؤسسة.

## أهداف الدراسة

الأهداف المراد الوصول إليها من هذا البحث تتمثل في:

- التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة.
- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها إعطاء بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الشركة على تطوير عملها.
- هدف له علاقة بالدراسة التطبيقية.

## حدود الدراسة

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

- **الحدود المكانية:** و يتعلق الأمر بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة البويرة، فرع عين بسام، حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة و المتمثل في موظفي و عمال المؤسسة و تطبيق محاور الدراسة عليهم، وهذا من خلال استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات و القيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة الفرضيات من عدمها.
- **الحدود الزمانية:** امتدت فترة إعداد الدراسة من مطلع شهر مارس 2019 إلى غاية منتصف شهر ماي من نفس السنة.

## منهج الدراسة

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

## صعوبات الدراسة

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

## الدراسات السابقة

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

**1. دراسة الطالبة، ضافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.**

تمثلت أهداف الدراسة في تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسة بتبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير ومعالجة مشاكله، وعرض أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق التماسك داخليا، التعرف على واقع تبني المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية ومدى التزامها بها، أما النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، بالرغم من تباين التعاريف حول المسؤولية الاجتماعية لم يمنع المؤسسات الجزائرية من تحديد ممارساتها اتجاه مختلف الأطراف المستفيدة وخاصة اتجاه مواردها البشرية، الاهتمام الواسع الذي توليه المؤسسات الجزائرية الخاصة للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين وتلوث البيئة.. الخ

**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، 2017.**

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 أن المؤسسات الاقتصادية تطبق الميزة التنافسية إلى حد معين، يعتبر التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية بديل عن الأدوات التقليدية للسياسة البيئية في المؤسسة الاقتصادية، هناك أدوات محاسبية تمكننا من تقييم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة اتجاه تحقيق الميزة التنافسية.

## تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، الفصل الأول الذي جاء بعنوان مدخل للمسؤولية الاجتماعية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث إلى ثلاث مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان مدخل للمسؤولية الاجتماعية، وتناول نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية ومفهوم المسؤولية الاجتماعية والأسباب التي أدت إلى ظهورها، كما تناول المبحث أيضا الآراء المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الثاني جاء بعنوان أساسيات المسؤولية الاجتماعية وتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب تضمنت الأهمية والأهداف، المبادئ والأبعاد، ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية، أما فيما يخص المبحث الثالث فتناول العناصر الثلاث التالية: مجالات المسؤولية الاجتماعية، اتجاهاتها وعناصرها.

أما 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 الأول 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: الإطار النظري

للمسؤولية

## تمهيد

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المنظمات، حيث أن دورها لا يقتصر فقط على خدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح، بل يتعدى ذلك ويجب عليها إضافة إلى تحقيق مصالحها الذاتية أن تعمل على تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل فيه، فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقائها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم وأسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومراحل

تطورها وتناول أساسيات المسؤولية الاجتماعية من أهمية وأهداف، أبعاد ومبادئ، استراتيجيات ومعايير قياسها وفي الأخير نتطرق إلى اتجاهات ومجالات وعناصر المسؤولية الاجتماعية، وسيتم التعرض إلى ما سبق ذكره من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية.**

**المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية.**

**المبحث الثالث: مجالات واتجاهات وعناصر المسؤولية الاجتماعية.**

## المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

لقد تجاوزت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ذلك المفهوم الذي لم يكن يلفت الانتباه، حيث شهد مفهومها العديد من التطورات ومع ظهور تحديات كثيرة ساهمت في بروز هذا المفهوم، ليشمل جوانب مختلفة وهنالك من أيد المسؤولية الاجتماعية وهنالك من عارضها.

## المطلب الأول: نشأة و تطور المسؤولية الاجتماعية

لقد تطورت المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأصبحت نشاطا أساسيا أكثر تركيزا، ونشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية ارتبطت بثلاث مراحل نوجزها في التالي:

**أ-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 رغبتهم 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 أن وجود السوق التنافسية من شأنها أن تقود إلى زيادة إجمالي الثروة القومية والتي تنعكس على تعظيم المنفعة للصالح العام، والتي تمثل في جوهرها العام تحقيقا للمسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>

**ب-المرحلة الثانية:** فقد برزت خلال الفترة التي أعقبت سنة 1920 م كنتيجة للانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمده منظمات الأعمال، والمتمثلة بتعظيمها الأرباح، فقد ظهرت تيارات أخرى تطالب تأمين 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 ب بروز 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.

**ج-المرحلة الثالثة:** فيمكن حصر بدايتها في عام 1960 م 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.

<sup>1</sup> -عبد الرزاق سالم الراحلة " المسؤولية الاجتماعية " دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص59-60.

وحسب زاداك فإن تطور المسؤولية الاجتماعية كان على ثلاث مستويات وهي:

**1- المستوى الأول:** يمكن للمؤسسة أن تكون مسئولة بطريقة ما من شأنها المساهمة بالنجاح التجاري، حيث تعتبر هذه الصيغة الأكثر انتشارا وهي ليست جزءا رئيسيا من عمل المؤسسة، بل يمكن أن تضيف قيمة تعزز سمعة الشركة من تبرع المؤسسة بأجهزة حواسيب للمدارس.

**2- المستوى الثاني:** المسؤولية الاجتماعية تصبح جزءا من إستراتيجية العمل لدى المؤسسات التي ترى ذلك، ومن هذا المنطلق تأخذ معظم المؤسسة المكانة القيادية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

**3- المستوى الثالث:** تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضرورة للقضاء على الفقر والانهيار البيئي، ويعتبر هذا المنهج أشبه بالمثالي لندرة الأعمال الكفؤة لتبنيه<sup>1</sup> للوصول إلى المستوى الثاني والثالث، فعلى منظمات الأعمال المتطورة والقيادية أن تتجه نحو التأثير في الأسواق التي نعمل بها بشكل فاعل وان تسمح بإعادة تصميم السوق ليكون أكثر رسوخا، وهذا يتطلب شراء المنظمات والمجتمع المدني بتغيير السياسة العامة، ومن وجهة أخرى فإن

**المطلب الثاني: الأسباب التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية و تعريفها**

**الفرع الأول: الأسباب التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية**

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

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

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

<sup>1</sup> -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.

<sup>2</sup> -فؤاد حسين محمد الحمدي "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك" مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 35.36.

**3-الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها

تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

**4-التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها

ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، و زيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، و بالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً، إذ أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها وتسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة وحماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق.

**الفرع الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية**

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف موحد يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها، ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيرياً من جانب المؤسسة ولا امتثالاً مطلقاً للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات للانفعالات الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع، وفيما يلي بعض التعاريف المهمة في هذا المجال والمقدمة من طرف الأكاديميين والمنظمات والجمعيات الدولية والعالمية.

**أولاً: تعاريف الأكاديميين للمسؤولية الاجتماعية****1-تعريف بيتر دراكر (PETER DRUKER, 1977):** عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام المنشأة

اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه".<sup>1</sup>

**2- تعريف (STRIER, 1979):** حيث عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها "استجابة لتوقعات المجتمع من

المنظمة والتي يفرض عليها أن تبادر للقيام بها، لتتحمل مسؤوليتها اتجاه المجتمع وبصورة تفوق مستوى خضوعها للقانون، مع مراعاة عدم الإضرار بمصالح المنظمة وتحقيق عائد مناسب على الاستثمارات".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور و صالح مهدي محسن العامري "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال " ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص49.

<sup>2</sup>- محمد فلاح "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال" دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص 44.

**3-تعريف سوندررا هولميس (SUNDRRA HOLMES):** حيث اعتبر المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزاما من طرف منظمات الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، و خلق فرص العمل، و حل مشكلة السكن والمواصلات وغيرها".<sup>1</sup>

**4-تعريف فيليب كوتلر ونانسي لي (PHILIP KOTLER & NANCY LEE, 2005):** المسؤولية الاجتماعية للشركات هي "التزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسة أعمال اختيارية تقديرية والمساهمات بالموارد المؤسسية".

#### ثانيا: تعريف المنظمات و الجمعيات

**1-تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** "المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف".<sup>2</sup>

**2-تعريف الغرفة التجارية:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية".<sup>3</sup>

**3-تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة 2004:** حيث عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".

**4-تعريف معهد شاردات للعلاقات العامة 2009:** "المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تصف الدور الاجتماعي والإنساني والخيري الذي تلعبه المنظمة في المجتمع".

**5-تعريف المنظمة الدولية للمعايير ISO 2012:** المسؤولية الاجتماعية هي "مسؤولية المنظمات عن قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، من خلال التزامها بالشفافية والسلوك الأخلاقي الذي يجب:

- أن يتناسق مع التنمية المستدامة و رفاهية المجتمع.

- أن يضع في اعتباره توقعات أصحاب المصلحة.

<sup>1</sup>-مدحت محمد أبو النصر "المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات" المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015 ص 32 .

<sup>2</sup>-Marie François Guyonnaud et Frédérique willard "du management environnement au développement durable des entreprise" France, P15.

<sup>3</sup>- حسين الأعرج "المسؤولية الاجتماعية للشركات" مجلة محسر التنمية، العدد 90، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2010 ص 4.

- أن يضع في اعتباره القوانين المتعلقة بالمجتمع، و يتفق مع المعايير العالمية للسلوك .
- أن يكون متكامل مع المنظمة نفسها.

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

### المطلب الثالث: المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية

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

#### أولاً: المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية

يرى مؤيدو هذا الاتجاه أن المؤسسة كيان اجتماعي يؤثر ويتأثر بالمجتمع، وأن المسؤولية الاجتماعية ما هي سوى التزام المنظمة بالعمل وفق مصالح ومتطلبات المجتمع وأن تراعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف وأن لا ينحصر دورها في تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين فقط، وتخلصت بحوث أصحاب هذا الاتجاه إلى أن منظمات الأعمال تستفيد من مجموعة من المزايا في حالة رعايتها لبرامج المسؤولية الاجتماعية والتي منها:<sup>1</sup>

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

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

<sup>1</sup> -محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>2</sup> -مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص43.

ج- تقوية مكانة العلامة التجارية: في كتابهما روح العلامة التجارية يقدم كل من (HAMICHE

(2015) PERILNGMA ET RJORIE THOMPSON حججا قوية تؤكد أن ربط منظمة الأعمال أو علامة تجارية ما بعمل خيري أو قضية اجتماعية يمكن أن يقدم مساهمة عظيمة " لروح العلامة التجارية " ولخص إلى أن المستهلكين يتجاوزون المسائل العملية المتعلقة بالأداء الوظيفي للمنتج أو مزايا المنتج العقلانية والجوانب العاطفية والسيكولوجية لشخصية العلامة التجارية وصورتها الذهنية ليتجهون صوب قمة هرم ماسلوا للحاجات ويسعون وراء تحقيق الذات.

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

الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال يزيد من قيمة أسهمها، بحيث أظهرت دراسات (SANDRA WADDOCK,2000) وجود ارتباط ايجابي بين سعر أسهم المنظمة وبين المسؤولية الاجتماعية، وقد أوضحت الدراسة أن منظمات الأعمال التي كان لها اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية حققت فارقا في أسعار أسهمها بنسبة 05% عن المنظمات التي لم يكن لديها اهتمام بهذا الجانب، كما برهنت دراسة - كثيرا ما يتم الاستشهاد بها قامت بإجرائها جامعة جنوب غرب لوزيانا - بعنوان " تأثير التقارير المنشورة عن السلوك غير الأخلاقي على أسعار الأسهم " على أن الدعاية المحيطة بسلوك المنظمات غير الأخلاقي تخفض أسعار السهم مدة لا تقل عن ستة أشهر (MOTLER ET NANCY,2011)

خ-انخفاض التكاليف: هناك العديد من المبادرات التي تهدف إلى تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض

التكاليف مثل تقليل انبعاث الغازات التي تسبب تغيير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية والاعتماد على المواد العضوية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال صادرات إعادة تدويرها، كما أثبتت البحوث والدراسات إلى أن تثقيف الموظف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإشراكه في بعض برامجها ساهم في تخفيف الأعباء عن الشركات وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التي يتسبب بها الغياب والفواتير الصحية بنسبة 30%.

د-تجنب الإجراءات الحكومية: إن التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع

الحكومات مما يساعد في حل المشكلات والنزاعات القانونية التي قد تعترض هذه المنظمات أثناء ممارستها أنشطتها كما تجنبها الإجراءات الحكومية التي تعد مكلفة لمنظمات الأعمال من جهة وتحد من مرونة المنظمات في اتخاذ القرارات من جهة أخرى.

ذ-زيادة الإنتاجية والجودة: تشير استطلاعات الرأي إلى أن 73% من قادة الأعمال في أوروبا يؤمنون أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، يمكن أن يساهم في زيادة الإنتاجية والربحية للشركات التي لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

كما أن التزام منظمات الأعمال بجوانب المسؤولية الاجتماعية في عملياتها الإنتاجية يؤدي إلى تخفيض معدل وقوع الخطأ وزيادة الجودة وتعزيز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار (تقرير الأمم المتحدة، 2004)

و-بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى: إن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة وزيادة الميل للاستهلاك صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها نظرا لمحدودية مواردها وإمكاناتها، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم منظمات الأعمال بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة و المجتمع.

هـ-الوقاية خير من العلاج: يشير (STEINER, 1979) إلى أنه إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة و حل المشكلات التي يعاني منها، فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.

#### ثانيا: المعارضون للمسؤولية الاجتماعية

يستمد المعارضون للمسؤولية الاجتماعية آرائهم من النظرية الاقتصادية، حيث يرى ميلتون فريدمان أن مسؤولية رجل الأعمال تكمن في تعظيم الأرباح، وإذا ما تصرف بخلاف ذلك فإنه ينفق أموال حملة السهم في غير مجالها، أو أنه تصرف بدوافع غير اقتصادية.

وحجج هؤلاء في حقيقتها هي حجج علمية وموضوعية وتدور أغلبها حول واحدة أو أكثر من التوجهات التالية:

- 1- أن تبني دورا اجتماعيا من طرف منظمات الأعمال الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي تعد جوهر وجود المنظمات الأعمال الخاصة، والتي تسمح بالتوسع وتوظيف المزيد من العاملين ودفع الضرائب للدولة والمساهمة في تحسين ميزان مدفوعاتها وما يتبع ذلك من مردود ايجابي على المجتمع.<sup>2</sup>
- 2- إذا ما أخذت منظمات الأعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد فإنها ستتحول في وقت قصير على شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية (RUE ET BYARS, 2004).

<sup>1</sup>-مدحت أبو النصر، مرجع سابق ذكره، ص34.

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور، الغالي صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 72.

- 3-** إذا ما انفردت منظمة الأعمال بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية دون المنافسين الآخرين فإن ذلك يعني تحملها تكلفة إضافية من شأنها أن تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل به، وبالتالي تنعكس سلباً على موقفها وقوتها التنافسية في السوق (GLUCK, 2001) ليؤكد بهذا ما جاءت به دراسة (WRIGHT ET FERRIS, 1997) على وجود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية والربحية.
- 4-** في النهاية سيدفع المجتمع ثمن مساهمة منظمة الأعمال في حل المشاكل الاجتماعية على شكل أسعار مرتفعة (WEIHRICH ET KOOTZ, 1994).
- 5-** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المفاهيم الأخلاقية تنطبق على الأفراد لا على منظمات الأعمال، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها، وطالما المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى، فهي مسألة ضمير وهذا لا ينطبق إلا على الشخص الطبيعي بعكس المنظمة كونها شخصية اعتبارية.
- 6-** صعوبة إخضاع أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى إطار رسمي يتضمن الجوانب المحاسبية والقانونية لها ويعتبر تبني المسؤولية الاجتماعية سلطة إضافية أكبر ستمتع بها منظمات الأعمال لتعزز من نفوذها وقدرتها، فإذا كانت هذه المنظمات تمتلك الموارد الاقتصادية فإن تعزيز هذه الأخيرة بسلطة اجتماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.
- 7-** تفتقر منظمات الأعمال إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح هذا من جانب، ومن جانب آخر هناك مؤسسات متخصصة في هذا الدور الاجتماعي يجب أن تعزز دورها وأن تركز منظمات الأعمال دور أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

<sup>1</sup> - منصور طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية" منظور منهجي متكامل"، ط2 دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص73.

إن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أهداف وأهمية ومبادئ وأبعاد واستراتيجيات ومعايير قياسها.

### المطلب الأول: أهداف وأهمية المسؤولية الاجتماعية

#### الفرع الأول: أهداف المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أ- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق و متطلبات العملاء.
- ب- زيادة رضا العملاء و العاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
- ت- تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات و متوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين.
- ث- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والمجتمعية والامتثال لها.
- ج- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد فيما يخص السلامة و الصحة في العمل و المجتمع على حد سواء مما يخفض عدد الدعاوى القضائية.
- ح- إظهار للفئات المستفيدة أن سياسات المؤسسة تتوافق مع الحقوق الأساسية للعمل والمجتمع.
- خ- المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة بمساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم و تطلعاتهم لتحسين إدارة و تحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي و الاقتصادي و البيئي.
- د- التقدم نحو التميز و بدأ و تنظيم و تنفيذ الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية

تتضح أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال قيام المنظمات بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد كبير دعم جميع أفراد المجتمع لأهداف و رسالة المنظمة، مما دعا بعض المفكرين والباحثين إلى تسمية المسؤولية الاجتماعية بعدة مسميات منها(ضمير المنظمات، مواطنة المنظمات، الأعمال المسؤولة)، إذ أدت سياسات المنظمات ذات المسؤولية الاجتماعية و مبادراتها الإنسانية المتعلقة بالبيئة ساهمت بشكل كبير في تحسين ظروف العاملين وخفض تكاليف العمل إضافة إلى تخفيض مدة غياب العاملين عن العمل، وحسنت قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، وزيادة متوسط الإنتاجية للعاملين، كما قلصت تكلفة التوظيف الجديد، فبدأ المجتمع يأخذ بعين الاعتبار قيم ومعايير

<sup>1</sup>-ياسر سعيد أبو هريدي " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية "رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا جامعة الأفضى، 2017، ص23-24.

<sup>2</sup>-صالح صالح "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية" رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015، ص12.

أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، إنما بدأ يتأثر بمواقف المنظمات تبعاً لممارساتها فالمنظمات ذات السمعة الجيدة والتي تراعي لمسئوليتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بيئة الأعمال إلى جانبها واجتذابها لرؤوس أموال جديدة<sup>1</sup> ويؤكد أن المنظمة التي تنتهج المسؤولية الاجتماعية في سياساتها تساعد على تهدئة الخلافات التي قد تظهر بمنظمات الأعمال على المصالح في مجتمعات الأعمال إذ أن المنظمة ذات المسؤولية تدعم مصالح المجتمع من أجل أداء أنشطتها بشكل جيد، وبالتالي تحصل على الترخيص المجتمعي للعمل، فضلاً عن ما تحققه من أهمية لمنظمات الأعمال من خلال زيادة في الأرباح طويلة الأجل مع ثقة من قبل المساهمين نتيجة العلاقات الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة مع أصحاب المصلحة والتعامل وفق المعايير الأخلاقية العالية كما أنها تساعد على الحد من المخاطر القانونية والتجارية التي قد تواجهه منظمات الأعمال أثناء تأدية أنشطتهم

وتهتم المسؤولية الاجتماعية بالالتزام للمجتمع الذي تعمل فيه هذا يعني إنصاف و إنقاذ القيم الاجتماعية في مكان العمل والسيطرة على تدهور الموارد الطبيعية فكلما زادت المنظمة من التحسين الاجتماعي زادت الفوائد الاقتصادية.

و يرى كل من (فهواجي و حسان): أن أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تكمن في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- أ- المسؤولية الاجتماعية تحسن قدرة المنظمة على جذب و إبقاء أصحاب المصالح باختلاف مسمياتهم.
- ب- تشريع القوانين و التشريعات التي يفترض أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع فالمسؤولية الاجتماعية و الذي سيعيد في نهاية الأمر قانوناً اجتماعياً.
- ت- تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين سمعة المنظمة و صورتها الإيجابية لدى أصحاب المصلحة.
- ث- تؤدي المسؤولية الاجتماعية المحافظة على معنويات العاملين والتزامهم وإنتاجيتهم بشكل مرتفع.
- ج- عند إعداد عاملين ماهرين ثقافياً "ينبغي أن يتضمن عنصر المسؤولية الاجتماعية الأولية في إعداداتها فهي تقع في قلب الثقافة المنظمة.
- ح- تبرز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المدراء عملاً مميزاً.
- خ- المسؤولية الاجتماعية تعني دقة إنجاز العمل من قبل العاملين من خلال توفير الاحتياجات لهم و لضمان التمتع بحقوقهم وتلبي مصالحهم وتحقيق أهدافهم وخاصة تلك المتعلقة بالجوانب الاجتماعية و الإنسانية.

<sup>1</sup>- نوال ضاني "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية" رسالة ماجستير، جامعة أوبكر بالقائد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2010، ص38.

<sup>2</sup>- فهواجي أمينة، حكيم و حسان "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة" المؤتمر الدولي الثالث عشر حول المسؤولية الاجتماعية، 2016، ص 5.6.

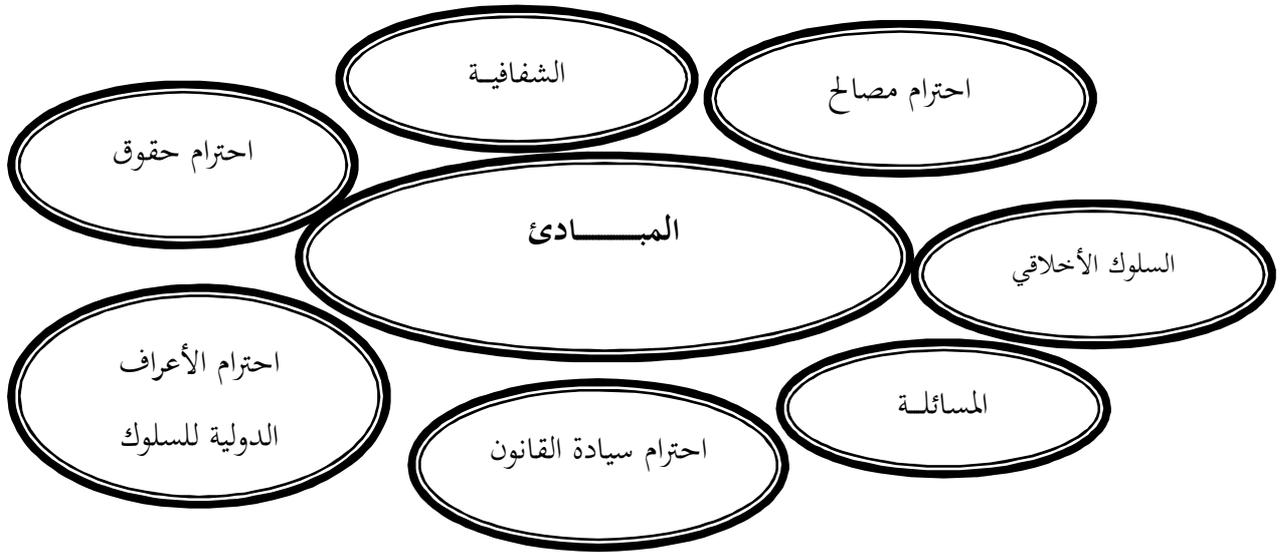
و يبين (Mwangangi et al) إن المسؤولية الاجتماعية تعمل على تحسين رفاهية المجتمع والالتزام في التعلم المجتمعي والتدريب و بناء القدرات و التعاون والمشاركة المجتمعية والتبرعات، الخيرية والأهداف الإنمائية وإيجاد عالم يقل فيه الفقر والجوع والمرض وتكافؤ فرص وبيئة أكثر صحية، وحماية حقوق الإنسان، ويمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية وسيلة لمشاركة الآخرين في النجاح وتحقيق الخير الاجتماعي لكافة شرائح المجتمع باختلاف مسؤولياتهم المجتمعية، وكذلك أن المنظمة التي تتبع في سياستها المسؤولية الاجتماعية تستطيع أن تحكم على نفسها بالصدق والشفافية بمعنى التقييم الذاتي ولها تأثير في تحقيق الرفاهية المجتمعية مع فرص أكبر في الحصول على المواهب والمبدعين في العمل لديها والحصول على الدعم المجتمعي .

### المطلب الثاني: مبادئ و أبعاد المسؤولية الاجتماعية

#### الفرع الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

إن للمسؤولية الاجتماعية مجموعة من المبادئ الأساسية للمؤسسات المبنية في الشكل رقم 1- و التي ينبغي العمل بها في المؤسسة<sup>1</sup>.

#### شكل رقم(1): مبادئ المسؤولية الاجتماعية



المصدر: صالح الحموري و رولا المعاينة "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات" الأردن، 2015، ص71.

**1- مبدأ الإذعان القانوني - احترام سيادة القانون:** أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين، واللوائح السارية المحلية، والدولية المكتوبة، والمعلنة، والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة و محددة والإلمام بها.

<sup>1</sup> -صالح الحموري و رولا المعاينة "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات" الأردن، 2015، ص71.

- 2- مبدأ احترام الأعراف الدولية:** أن تحترم المؤسسة الاتفاقات الدولية، والحكومية و اللوائح التنفيذية، والإعلانات، والمواثيق والقرارات، والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارستها للمسؤولية الاجتماعية.
- 3- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة):** أن تقر المؤسسة و تتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية، وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية و الثانوية، وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.
- 4- مبدأ السلوك الأخلاقي:** أن تتصرف المؤسسة في جميع الأوقات بشكل أخلاقي في معاملتها من حيث الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية.
- 5- مبدأ القابلية للمساءلة:** أن تكشف المؤسسة و بشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية و الأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمانة إلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات ومن ضمنها الفحص والتدقيق الملائمين والأخذ في الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية.
- 6- مبدأ الشفافية:** أن تفصح المؤسسة على نحو واضح و دقيق و تام عن سياستها و قراراتها و أنشطتها، بما في ذلك التأثيرات المعروفة، و المحتملة على البيئة و المجتمع، و أن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين، أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.
- 7- مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان:** أن تنفذ المؤسسة السياسات و الممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة، في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، هو وثيقة حقوق دولية تمثل الإعلان الذي تبنته الأمم المتحدة في 10 ديسمبر 1984 في قصر شايبو في باريس الإعلان يتحدث عن رأي الأمم المتحدة عن حقوق الإنسان المحمية لدى كل الناس، ويتألف من 30 مادة و يظهر رأي الجمعية العامة بشأن حقوق الإنسان المكفولة لجميع الناس.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

تتضمن المسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد منها البعد الاقتصادي، الإنساني، الأخلاقي والقانوني حيث أن البعد الاقتصادي والقانوني هما الجوانب المسلم بهما في أعمال المؤسسات لذلك يمثلان القاعدة المادية لبناء الهيكل الهرمي، بينما يمثلان البعدين الأخلاقي والإنساني، الأكثر حداثة في توجيه و تعامل مؤسسات الأعمال في علاقاتها و تفاعلها مع المجتمع.

<sup>1</sup>- صالح الحموري، مرجع سبق ذكره، ص 71.

حسب Carroll فان الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها البعض وهي تخص المؤسسة ككل و تتمثل في:

**1-المسؤولية الاقتصادية:** باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع تعمل على تحقيق الأرباح و زيادة العائد على الاستثمار للمساهمين في الشركة، فضلا عن مسؤوليتها في توفير أجواء العمل المناسبة و حماية العاملين من أخطار العمل مع ضمان حقهم في العمل.<sup>1</sup>

**2-المسؤولية القانونية:** تتمثل في التزام المؤسسة بالقوانين و التشريعات والأنظمة التي تسنها الدولة أو المجتمع، و التي تعتبر بمثابة تشجيع و التزام لهذه المؤسسات تنتهج سلوك مسئول و مقبول في أنشطتها ومخرجاتها المقدمة للمجتمع وأن لا ينتج عنها أي ضرر، مما لا شك بأنه لا ينعكس فقط بحدود علاقة المؤسسة بالمستهلك و المجتمع، بل يعمل على حماية المؤسسات بعضها من بعض الأخر من جراء أساليب المنافسة الغير عادلة التي قد تحصل.

**3-المسؤولية الأخلاقية:** هي مجموع الأنشطة أو الممارسات المحظورة من قبل أفراد المجتمع والغير مدونة في القانون، والتي تجسد المعايير والقواعد التي تعكس الحرص على المستهلكين، العاملين والمساهمين والمجتمع بشكل عادل، مع احترام أو حماية الحقوق المعنوية لأصحاب المصلحة، وهذه المسؤوليات تتطلب من الشركات القيام بما هو حق وعادل ومنصف دون اللجوء إلى الإطار القانوني.<sup>2</sup>

**4-المسؤولية التطوعية(الخيرية):** و هي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع في الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية.... الخ التي تهدف إلى المحافظة على نوعية الحياة.

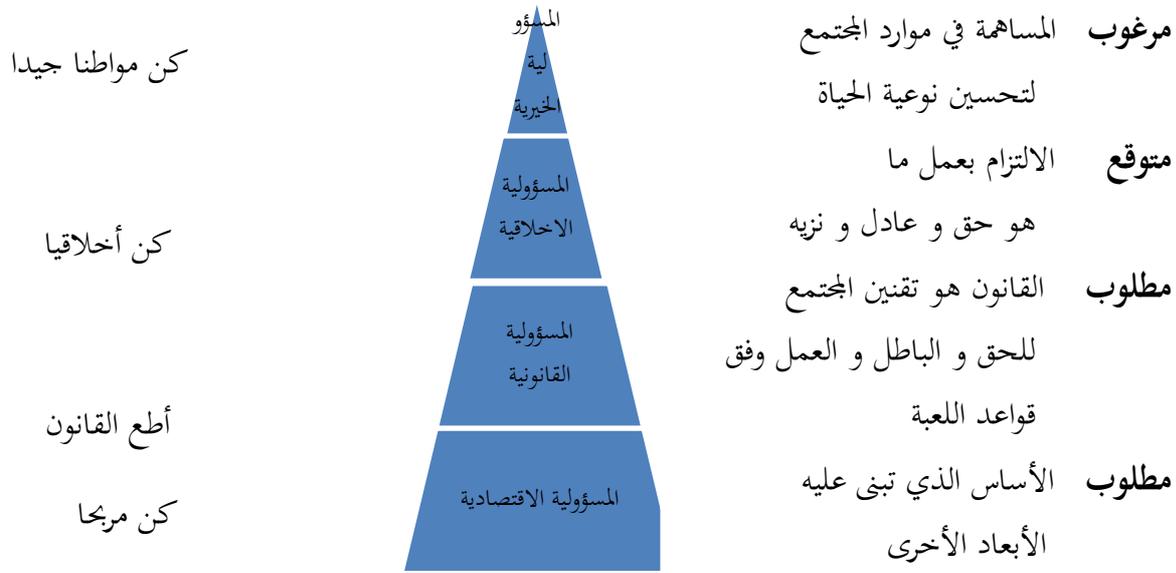
قدم Carroll عام 1991 مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات أكثر وضوحا حيث، أعاد تعريفه المكون من أربعة أجزاء، ونظم مفهوم المسؤولية الاجتماعية المتعددة في بناء هرم الرباعي الشهير والمسؤولية الاقتصادية هي الركيزة الأساسية والمسؤولية الخيرية على القمة، وكل من هذه المسؤوليات تضم عنصرا من إجمالي المسؤولية الاجتماعية للشركة وعليه يمكن أن نجمل الحديث بالمعادلة التالية:

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

<sup>1</sup> - تامر البكري "أسس و مفاهيم معاصرة" دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، طبعة 1، 2006، ص233.

<sup>2</sup> -Berrin Filizoz, Mucahit Fisne, Corporate Social Responsibility :A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management, Procedia Social and Behavioral Sciences 24(2011) 1405-1417,P 1409.

الشكل رقم (02): يوضح هرم "Carrol" لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات



المصدر: ياسر سعيد أبوهريريد، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة و الحكم الرشيد، 2017، ص، 35.

### المطلب الثالث: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية و هي:<sup>1</sup>

#### 1- معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: و يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي

تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم و تقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق و تعميق حالة الولاء و انتماء العاملين كالاتهام بحالتهم الصحية و تدريبهم و تحسين وضعهم الثقافي و الاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم و ما إلى ذلك.

#### 2- معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: و يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد

المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة و المتولدة من أنشطتها الصناعية، و هذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء و البيئة البحرية و المزروعات و الأعشاب الطبيعية و تلوث المياه و ما إلى ذلك.

<sup>1</sup>- بوبكر محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 18.17.

**3- معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع:** و يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات و المساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية و الخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي و مشاريع التوعية الاجتماعية.

**4- معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج و تكاليف البحث و التطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع و تدريب و تطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأنية من المنتجات و الخدمات المقدمة إلى المستهلكين .

المبحث الثالث: مجالات و اتجاهات و عناصر المسؤولية الاجتماعية

يمكن للمنظمة أن تمارس دورا اجتماعيا تجاه المصالح والبيئة الطبيعية و رفاهية المجتمع بشكل عام، و نجد بعض المنظمات حاضرة في هذه المجالات الثلاثة بقوة في حين أن البعض الأخر قد يكون متواجدا في مجال واحد أو اثنين و بممارسات محدودة و سنتطرق إلى اتجاهات المسؤولية الاجتماعية و عناصرها .

المطلب الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية

يجري تصنيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية وبرامجها وفق تصنيفات مختلفة، منها ما يعتمد على طبيعة تلك الأنشطة والبرامج ونوعيتها، ومنها ما يعتمد على الجهات المعنية بأنشطة المسؤولية الاجتماعية، وهي المجموعات البشرية المستهدفة في عمليات التنمية البشرية أو التنمية الشاملة، و فيما يلي ثلاث تصنيفات و هي:

الفرع الأول: القائم على الشرائح و القطاعات أو (العناصر الأساسية)

تقسيم مجالات المسؤولية الاجتماعية وفق معيار الشرائح أو الجماعات أو المنظمات أو الفئات التي تشملها أنشطة و برامج المسؤولية الاجتماعية، و في الجدول التالي يشمل تسع فئات من المستفيدين:<sup>1</sup>

الجدول رقم (01): تصنيف مجالات المسؤولية الاجتماعية القائم على الشرائح و القطاعات

الرقم	العنصر أو الشريحة	مسؤولية الإدارة اتجاهاه
01	المالكون و المساهمون	تحقيق أكبر ربح -تعظيم قيمة السهم و المنشأة ككل-تكوين صورة محترمة للمنشأة في بيئتها-حماية أصول المنشأة-زيادة حجم المبيعات.
02	العاملون	أجور و رواتب مجزية -فرص تقدم و ترقية -تدريب مستمر-عدالة وظيفية - ظروف عمل مناسبة -رعاية صحية -إجازات مدفوعة -تأمين السكن ووسائل النقل.
03	العملاء	منتجات بنوعية جيدة-أسعار مناسبة-سهولة الحصول على المنتجات -الإعلان الصادق-منتجات آمنة عند الاستعمال -إرشادات بشأن استخدام المنتج، ثم التخلص منه-أو من بقاياها بعد الاستعمال.
04	المنافسون	منافسة عادلة و نزيهة-معلومات صادقة و آمنة -عدم استقطاب العاملين بوسائل غير نزيهة.

<sup>1</sup>-عطار نائلة حسين "كيف تبدأ برنامجا للمسؤولية الاجتماعية" ملتقى الشراكة بين القطاع العام و الخاص "مجمعنا...مسؤوليتنا " الرياض 1-3 فبراير 2009.

05	المجهزون (موزعون و موردون)	الاستمرارية-أسعار عادلة -تطوير استخدام المواد المجهزة-تسديد الالتزامات المالية و النزاهة في التعامل.
06	المجتمع	توظيف أصحاب الاحتياجات الخاصة -توفير فرص عمل جديدة -دعم أنشطة المجتمع (للأطفال ،الشباب و المسنين) -رعاية الموهوبين-دعمك الفنون -الإسهام في حالات الطوارئ و الكوارث -احترام العادات و التقاليد السائدة.
07	البيئة	الحد من تلوث الهواء و الماء و التربة -الاستخدام الأمثل و العادل للموارد خصوصا غير المتجدد منها -تطوير الموارد و صيانتها -التشجير و زيادة المساحات الخضراء.
08	الحكومة	الالتزام بالتشريعات و القوانين و التوجيهات الحكومية -تسديد الرسوم و عدم التهرب منها -الإسهام في البحث و التطوير -الإسهام في حل المشكلات الاقتصادية و الاجتماعية.
09	المنظمات الاجتماعية	التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك -احترام دور جمعيات المجتمع المدني - التعامل الصادق مع الإعلام.

المصدر: 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، ص20.

الفرع الثاني: القائم على الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة

و يقوم هذا التصنيف على اتجاهين داخلي و خارجي كمايلي (Brand, 2007):<sup>1</sup>

### 1-المسؤولية الاجتماعية للجمهور الداخلي:

توجه أنشطة المسؤولية نحو مجموعات العاملين في المؤسسة بتوفير عدد من الأنشطة و الخدمات لهم في

المجالات التالية :

- التدريبية بتحسين مهاراتهم.
- الاجتماعية بتحسين أحوالهم الاجتماعية و التضامن معهم في المناسبات.

<sup>1</sup> -Brand Strategy "10 Key things to Know about CSR" London2007, P 23-24.

- الصحية والتعليمية لهم ولأسرهم.
  - الإسكانية بتحقيق الاستقرار المعيشي لهم ولأسرهم.
- ومن الطبيعي أن تنعكس مثل هذه الأنشطة والخدمات على مستويات الرضا للعاملين و بالتالي زيادة كفاءتهم في العمل والإنتاج.

## 2-المسؤولية الاجتماعية للجمهور الخارجي:

- و تتمثل في الأهداف و الأنشطة التالية:
- حماية المستهلك.
- التشغيل: و ذلك بمحاولة توسيع فرص العمل لأبناء المجتمعات المحلية كأحد أهم روافد التنمية لهم.
- البيئة: و قد بدأ يتضح أن ثمة علاقة وطيدة بين خطط التنمية و بين الحفاظ على البيئة الطبيعية و حمايتها، فالكثير من المنشآت تسهم في استهلاك مقدرات البيئة باختلافها و بالتالي تجب عليها الإسهام في الحفاظ عليها و حمايتها من التلوث أو النفاذ.
- المجتمع و مشكلاته المختلفة و هي مشكلات متعددة منها:
- المشكلات الاقتصادية كالبطالة و قلة الموارد.
- المشكلات الاجتماعية كانتشار الجريمة أو الفساد أو التوتر الاجتماعي.
- المشكلات الصحية كانتشار بعض الأمراض والأوبئة والعادات الصحية الخاطئة.

## الفرع الثالث: الأنشطة القائمة على الشرائح و المجالات

ويري الباحث أنه يمكن تقسيم تلك القطاعات و الشرائح إلى سبعة مجالات كما يلي :

- 1-الجمهور الداخلي للمؤسسة: وهم مجموعة العاملين فيها في شتى الوظائف والمهام.
- 2-جمهور المستثمرين أو المساهمين أو الشركاء ومن حق هؤلاء الاطمئنان إلى نجاح أعمالهم و حصولهم على الفوائد المرجوة.
- 3-جمهور المتعاملين حول المؤسسة كالموردين و الموزعين و السائقين و مقدمي الخدمات، وهؤلاء قد يشكلون قطاعا واسعا يؤثر على حياة مئات و ربما آلاف الأسر.
- 4-الجمهور العام: و يتكون من المجتمع ككل، وهو المجتمع العام الذي يستهلك منتجات الشركة أو يوفر لها الأيدي العاملة أو المواد الخام أو حتى يوفر لها الأمان والاستقرار و الاستمرار في العمل.

5- البيئة: و يقصد بها البيئة الطبيعية التي تعمل الشركة في نطاقها و تشمل البيئة الجوية والأرضية والمائية و الموارد والنباتات والحيوانات.

6- الدولة (الحكومة): و يقصد بذلك علاقات التعاون والتأثير المتبادل بين المؤسسة والدولة أو أحد أجهزتها و دوائرها أو نشاطاتها، ومن حق الدولة على الشركات الالتزام بالقوانين و التعليمات و الأعراف المتبعة خصوصا فيما يتعلق بالإيفاء بالضرائب و الرسوم، وكذلك الوفاء بالتعهدات الأدبية والأخلاقية من خلال مشاركة الدولة في بعض مسؤوليات التنمية، لان التنمية لا يمكن أن يكتب لها النجاح إلا بتعاون القطاعين العام و الخاص.

7- المجتمع الإنساني: إذ أن بعض الشركات الكبرى يجب أن تحمل قسطا من المسؤولية الاجتماعية الإنسانية، خصوصا تلك التي تمارس نشاطا دوليا عابرا للقارات، وثمة الكثير من المنتجات في مرحلة العولمة أصبحت تنتج و توزع عن طريق هذه الشركات بما يلقي عليها مسؤوليات إنسانية و بيئية عامة .

### المطلب الثاني: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي:<sup>1</sup>

1- المساهمة المجتمعية التطوعية: ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثا نسبيا، و من الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية و برامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.

2- العمليات الجوهرية للأعمال و سلسلة القيمة: غالبا ما تكون رؤية و قيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، و تستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشاط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف و الأوضاع و تعظيم فرص التنمية المهنية، و من ذلك تطبيق إجراءات تقليل استهلاك الطاقة و تقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة .

3- حشد التأييد المؤسسي و حوار السياسات و البناء المؤسسي: على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية و تهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسئول بين المتطلبات المعارضة لزيادة الأرباح و المبادئ، أما على الصعيد الخارجي فان الكثير من رؤساء الإدارات و كبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع.

<sup>1</sup> -بن مسعود نصر الدين و كنوش محمد "واقع أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية" الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14.15 فيفري 2012 ص5.6.

### المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من ثلاث عناصر يكمل كل منها الآخر يدعمه و هي:

**1- الاهتمام:** و هو يتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة، وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمراريتها

وتحقيق أهدافها، والاهتمام له مستويات أربع هي:<sup>1</sup>

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

- **الانفعال بالجماعة:** ويعون بصورة إرادية، حيث يدرك الفرد ذاته أثناء انفعاله بالجماعة.

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

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

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

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

- **فهم الفرد للأهمية الاجتماعية لسلوكه:** بمعنى فهم مغزى وإثارة سلوكه الشخصي والاجتماعي على الجماعة.

**3- 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:

- **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.

<sup>1</sup> - منى بنت سعد بن فالخ 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.

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

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

## خاتمة الفصل

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزا و مساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة و المجالات المحلية، و تحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة و الارتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي منظمة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعا من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي. و بعد دراستنا لهذا الفصل و المتعلق بالإطار المفاهيمي نستنتج أن:

- تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الإنساني .
- للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالنسبة للدولة، المؤسسة، المجتمع .

الفصل الثاني: مساهمة المسؤولية

الاجتماعية في تعزيز الميزة

التنافسية

## تمهيد

حظي موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي والمحلي، حتى أصبح في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة أولويات المؤسسات فهي تسعى إلى تحسين مداخل تنافسياتها قصد التفوق بما تقدمه، لاكتساب رضا ووفاء العملاء وتبنيها ثقافة القدرة والميزة التنافسية.

اشتداد الصراع بين المؤسسات في ظل جو تنافسي يؤدي إلى ضرورة إبراز نقاط القوة والبحث عن مصادر تعزيز الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها، كما نجد أن المؤسسات اليوم أصبحت تسعى إلى تبني المسؤولية الاجتماعية للتوفيق بين أهدافها الاقتصادية و المتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقائها.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

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

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها و أنواعها

##### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، و يعود الفضل أولا "لشمبرلين"، ثم إلى "سالزنيك" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من " شاندر" و "هوفر" حين وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من "بورتر" و "داي" واعتبرا أن الميزة هي هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.<sup>1</sup> و نظرا للتطور التاريخي للميزة التنافسية يبدو من الصعب تحديد و ضبط مفهوم محدد لها، وبالتالي سنتطرق لبعض التعاريف التي أشار إليها الباحثين في مجال إدارة الأعمال:

تعرف الميزة التنافسية حسب بورتر على أنها<sup>2</sup> "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 لزيادة السعريّة المفروضة".

يوضح هذا التعريف أنواع الميزة التنافسية و المتمثلة في كل من الثمن و التكلفة.

وتعرف كذلك الميزة التنافسية بأنها<sup>3</sup> "قدرة المؤسسة على خلق قيمة أفضل لعملائها و أرباح مجزية لنفسها، فالتمايز يرقى المزايا المعروفة و التكلفة و المزايا الموضوعية تضيف مكانة المؤسسة في هذه الصناعة و بأنها مؤسسة رائدة في أي من التكلفة و التميز، و أن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمؤسسة في السوق، و إن الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة التمايز أو التركيز الاستراتيجي".

يضيف هذا التعريف نوعا ثالثا للميزة التنافسية و هو التركيز، كما يوضح المنفعة المزدوجة لها، لكل من المؤسسة و العميل.

<sup>1</sup> - زغدار أحمد، "التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع، سنة 2011، ص27.

<sup>2</sup> - M Porter, "Avantage concurrentiel devancer ses concurrent et maintenir son avance", dunod, Paris, 1999, p08.

<sup>3</sup> - Harry Richard, "what in the world is competitive advantage", Anderson school, 2003, p 55.

بينما عرفها فليب كلوتر على أنها<sup>1</sup> القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل".

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

يتضح من خلال هذه التعاريف ، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية فعالة و الإبداع في منتجاتها ، والذي سيؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول. و يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية ، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك ويصعب تقليدها، كما أنها تتحقق عن طريق التخفيض في التكاليف و التميز في الخدمة المقدمة و القدرة على التكيف السريع مع تطورات المحيط بما فيها حاجات و رغبات العملاء.

### الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهوم أوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية، و هذه الخصائص تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.
  2. إن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
  3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
  4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.
  5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير و البعيد.
- إن خاصيتي المرونة و الجدة تتعارضان ظاهريا مع خاصية الاستدامة للميزة التنافسية، إلا أنهما في الواقع شرطين أساسيين لتحقيق الاستدامة.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Philip Köhler, Bernard Dubois et Delphine manceau, "Le marketing management", 11 eme édition, Pearson éducation, paris, 2004,p 44.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، 2009، ص 309.

<sup>3</sup> - G.GARIBALDI, "Stratégie concurrentielle: choisir et gagner", Ed. d'organisation, 1994, pp 95-96.

أ- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

ب- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

ت- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها.

### الفرع الثالث: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

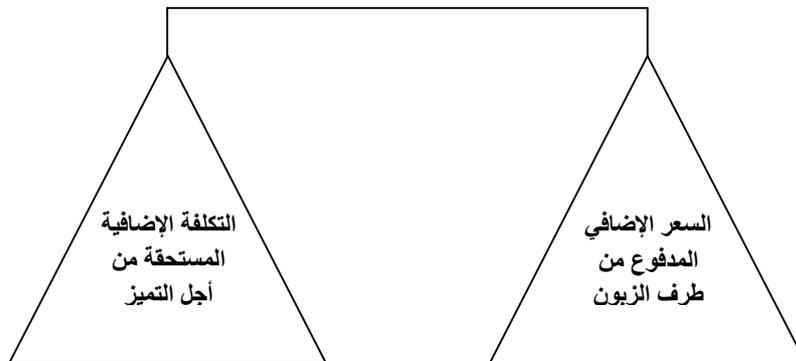
تتنوع الميزة التنافسية بتنوع النشاط و حجمه و هناك نوعين رئيسيين تتحقق بإحدهما الميزة التنافسية وهما كالتالي:<sup>1</sup>

**1. ميزة التكلفة الأقل:** تكون في حالة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل مقارنة مع منافسيها. و يكون نتيجة للجهود المتواصلة و المبذولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.

**2. تمييز المنتج أو الخدمة:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدار الحياة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها، وحتى يتم حياة هذه الميزة يستند الأمر إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي نميز من بينها التعلم، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الخدماتية والإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم المستمر وبشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.<sup>2</sup>

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 المستهلك، والشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (03): توازن إستراتيجية التميز



Resource: Jean-Pierre Helfer, Michael Kalika, Jacques orsoni, Marketing, Librairie Vuibert paris, France, 1995, p 177.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق ، ص 103.

<sup>2</sup> - M Porter: 1980, op.cit, p 37.

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

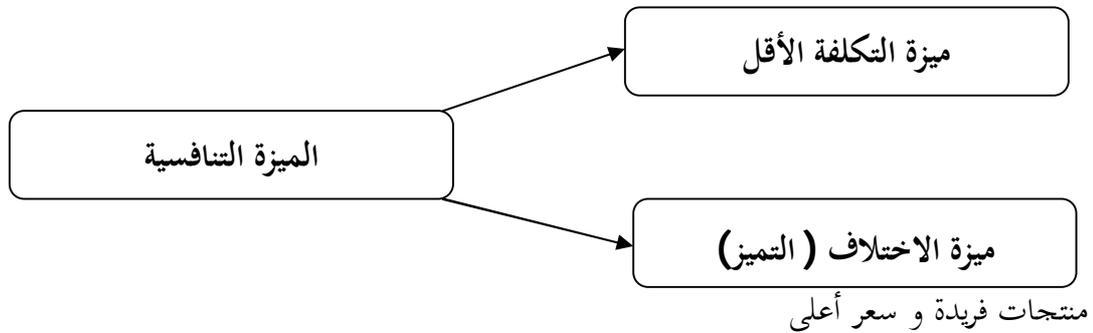
-الخدمات المرفقة مع المنتج و التي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك.

-الاعتماد على الصورة الذهنية التي تخلقها العلامة التجارية في ذهن المستهلك.

الشكل التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية كما يلي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (04): أنواع الميزة التنافسية

نفس المنتج بتكلفة أقل



المصدر: عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، "دور البقطة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة، 2015، ص 04.

<sup>1</sup> - M Porter, **op.Cit**, p 37.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، "دور البقطة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 04.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية، ركائزها الأساسية و محدداتها

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، و مجالات للبحث عن الفرص الهائلة و يستدعي هذا معرفة مصادرها، ركائزها و محدداتها.

#### الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

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

**1. الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي 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 و الجودة، و أصبحت هذه القدرة ( القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.<sup>1</sup>

**2. 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 ميزة تنافسية.

**3. المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة، حيث أصبحت شرطا أساسيا ضمن سياسات المؤسسة الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، و براءات الاختراع، و العلامات التجارية المتميزة. ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري. والمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.<sup>2</sup>

**4. سرعة الاستجابة للعملاء ( المرونة التنافسية):** تعني القدرة على الاستجابة لحاجات العميل المتغيرة، نتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع و المتسارع في حاجات و رغبات و أذواق العملاء، و سهولة الاتصال، و زيادة الإنتاج حسب طلب العميل، و الذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة للعميل مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نحاسية رتيبة، "اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، 2003/2002، ص 57-58.

<sup>2</sup> - سمالي بحضينة، "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 45.

<sup>3</sup> - غالب محمد البستنجي، "أثر نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية كفاءة"، أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة الإمام بن سعود، السعودية، العدد التاسع، 2011، ص 11.

**5. الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب 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 و خلوها من أي عيوب يدعم و يزيد الكفاءة و من ثم تخفيض التكاليف، و يتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد.

أما حسب Jean Jacques Lambin الذي اعتبر مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون داخلية أو خارجية:<sup>1</sup>

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

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

و يشير (porter) في نموذجة حول مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في:<sup>2</sup>

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

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

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

### الفرع الثاني: الركائز الأساسية للميزة التنافسية

ومن الدعائم و الأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية كالاتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، ص5، تاريخ الاطلاع 2013/04/22

www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، "إدارة التسويق"، دار المنهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 245 - 246.

<sup>3</sup> - محسن احمد الحضيري، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، 2004، ص 157.

1. **القدرة على التقليد:** هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم يبعه بسعر تنافسي.
2. **القدرة على التطوير:** بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها و الحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها و ذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير.
3. **القدرة على الابتكار:** وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع و الابتكار عالية، و من ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية و تحاطب كافة المستهلك.

### الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما:<sup>1</sup>

1. **حجم الميزة التنافسية:** كلما كانت الميزة التنافسية أكبر ، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ، فللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم ( وتحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف انتشارا مع مرور الزمن)، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة وتعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و أخيرا مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج .
2. **نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

### المطلب الثالث: أهمية و أساليب تحقيق الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية

- تلعب الميزة التنافسية دورا جوهريا في زيادة المنظمات، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المنظمة واستقرار نشاطها، ليس ذلك فحسب، بل إن الميزة التنافسية للمنظمة تعتبر هامة للأسباب التالية:<sup>2</sup>
1. تعطي المنظمة تفوقا نوعيا و أفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
  2. تجعل منظمة الأعمال تتفوق في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، 1996، ص 85.

<sup>2</sup> - الغالي، طاهر و إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 95.

3. تسهم في تأثير إيجابي في مدركات العملاء، و باقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار و تطوير التعامل.
4. تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية و التجدد و هذا يتيح للمنظمة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد.
5. كون الميزات التنافسية تستند على موارد المنظمة و قدرتها و جدارتها لذلك فانها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

### الفرع الثاني: أساليب تحقيق الميزة التنافسية

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن تتحقق بإحدى الوسائل التالية<sup>1</sup>:

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

<sup>1</sup> - الشيخ، فؤاد ويدر، فادي، "العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني"، مجلد 44، دورية الإدارة العامة، 2004، عدد 3.

### المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

المؤسسات مرنة جدا في مواجهة ظروف سريعة التغير في محيطها، وذلك بالاعتماد على الاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها تحقيق و كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع و تحسين مستوى جودة المنتجات وبأقل تكاليف ممكنة.

#### المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية التنافسية

تعتبر الإستراتيجية التنافسية مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية، فينبغي على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد واختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق هذه الميزة التنافسية، و بالتالي فماذا يقصد بالإستراتيجية التنافسية و كيف تصاغ و كيف يمكن أن تكون أساس للميزة التنافسية؟

#### الفرع الأول: تعاريف حول الإستراتيجية و الإستراتيجية التنافسية و أهدافها

##### أولاً: مفهوم الإستراتيجية:

هناك عدة تعاريف قدمت للإستراتيجية و يمكن الإشارة إلى بعض منها: حيث تعرف الإستراتيجية أنها<sup>1</sup> " تحليل الموقف الحالي و تغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة"، بينما تعرف على أنها<sup>2</sup> " تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي"، أو تعرف كذلك بأنها<sup>3</sup> "عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الإستراتيجية هي تحديد للأهداف الطويلة الأمد وتخصيص الوسائل اللازمة و الضرورية لبلوغ تلك الأهداف.

##### ثانياً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

إن الإستراتيجية التنافسية كانت وما تزال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وذلك لبالغ الأهمية التي تكتسبها هذه الأخيرة في مجال إدارة الأعمال.

الإستراتيجية التنافسية عبارة عن<sup>4</sup> "خطة مصممة مسبقا بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل بالمقارنة مع منافسيه"، و تعرف كذلك على أنها<sup>5</sup> " كافة التحركات و المداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي "المنظمة المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 197.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 198.

<sup>3</sup> - عبد العزيز صالح بن جنتور، "الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 35.

<sup>4</sup> - نبيل محمد مرسي، "التقنيات الحديثة للمعلومات"، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص 67.

<sup>5</sup> - محيي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية"، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 101.

الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين و تحقيق الميزة التنافسية، و تعد كذلك أنها "فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها و التي تتصف بالديمومة".

وتعرف الإستراتيجية التنافسية بأنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق و إدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أهداف الإستراتيجية التنافسية

ويمكن تلخيص أهداف الإستراتيجية التنافسية كما يلي:<sup>2</sup>

- **الحياسة على الميزة التنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

- **اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية:** كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، و بالتالي الإستراتيجية تساعد من معرفة وضعية المنافسة ، لتتخذها المؤسسة أساساً لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية والتي تضمن لها التأقلم مع المتغيرات و الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر و التهديدات .

وفي الختام يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية بالنسبة للمؤسسات حيث كلاً من الاستراتيجيات السابقة لا تخلو من المزايا و المخاطر، ما يترتب على كل مؤسسة أن تكون حذرة في تحديد الإستراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة ومع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، ويمكن للمؤسسة الواحدة فقد يتم استخدام استراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال والمنتجات الخاصة بها.

### الفرع الثاني: صياغة الإستراتيجية التنافسية

إن وضع إستراتيجية تنافسية هو أساساً وضع صيغة عريضة توضح كيف تقوم مؤسسة ما بالمنافسة، وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف و تشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية:<sup>3</sup>

- نقاط القوة و الضعف للمؤسسة.

<sup>1</sup> - شيقارة هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر، 2005/2004، ص 12.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 14-15.

<sup>3</sup> - شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 13.

- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة.
- الفرص و التهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

### الفرع الثالث: الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية

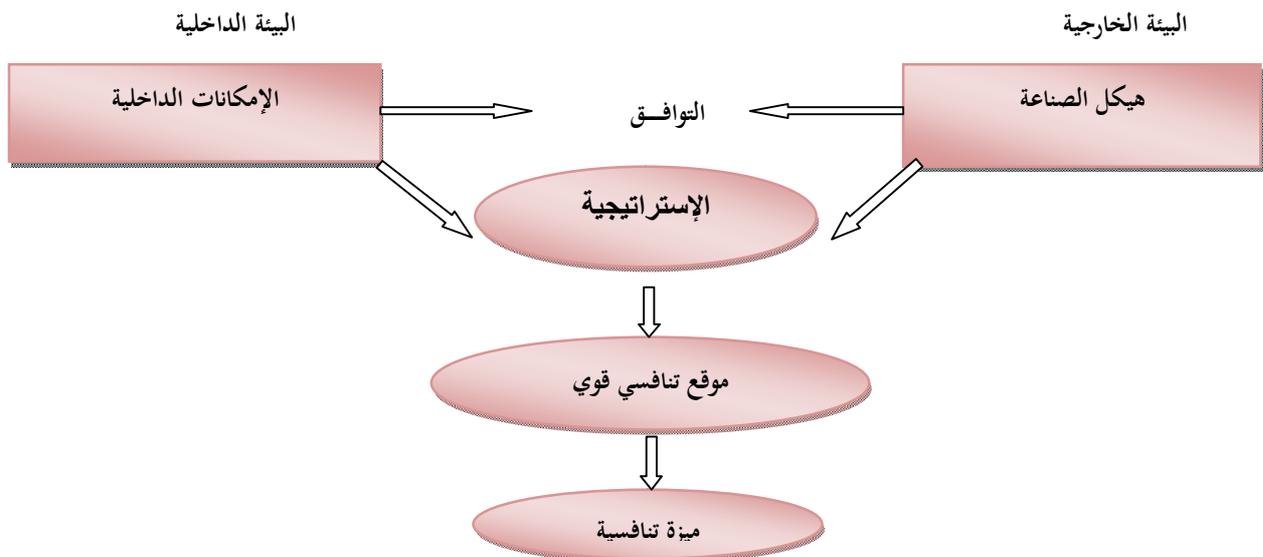
تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:<sup>1</sup>

1. **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، التسعير، التوزيع، والتصنيع وهكذا.
2. **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.
3. **أساس التنافس:** و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل.

يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجية تنافس محققة للقيمة و بحيث تستوفي معايير هما:

- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المرتقبين.
- عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

### الشكل رقم (05): إستراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 81.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 81.

### المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية لـ "M. PORTER"

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز و إستراتيجية التركيز و هي ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس اقترحها بورتر بغرض أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة.

#### الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

هذه الإستراتيجية تعني تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، وتحاول مؤسسة من خلالها أن تصل إلى تخفيض تكاليف الإنتاج و التوزيع، حيث يسمح لها هذا بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية تحقيق حصة سوقية أكبر وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة<sup>1</sup>.

#### 1. مزايا ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة

و تحقق إستراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا من بينها:<sup>2</sup>

- ما يتعلق بالمنافسين، المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن 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 والحرحة. ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

<sup>1</sup>- M Porter, *op.cit*, p 76.

<sup>2</sup>- عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 29.

مما سبق يتضح مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، إلا أنها لا تخلو من عيوب ومخاطر التي يمكن أن تعيق أداء المؤسسات ومنها:<sup>1</sup>

- **بطء نمو المؤسسة:** تطبيق هذه الإستراتيجية يحقق معدلات نمو مرتفعة ولكن إلا في المدى البعيد.
- **مشاكل التقليد:** كذلك من المشاكل المترتبة هي تقليد المنافسين للمنتج الحالي، عن طريق تحسين منتجاتهم من غير زيادة في التكاليف، و بالتالي بيع المنتج بأسعار تنافسية.
- **صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة:** أن إتباع هذه الإستراتيجية ووفرة الإنتاج يتطلب مجهودات في حجم الاستثمارات و السلاسل الإنتاجية بغية امتصاص التكاليف، مما يؤدي إلى مشاكل عديدة في التكيف مع الوضعيات الجديدة.
- **إتباع نفس الإستراتيجية من طرف المنافسين:** إن هذه الأخيرة تؤدي بالمؤسسة في الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين، وقد تخسر المؤسسة الحرب مما يؤدي إلى تراجع في أدائها.
- **إهمال دور السعر والتكلفة في المنافسة:** قد تؤثر سلبا هذه الإستراتيجية على أداء المؤسسات، خاصة في ظهور عوامل أخرى لا تبالي بالأسعار ولا بالتكلفة، كالجودة و التكنولوجيا.

### الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز

تعتبر إستراتيجية التمييز إستراتيجية تنافسية تقوم على أساس التمييز في المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة بحيث يتم إنشاء شيء يعرف في الصناعة بأنه فريد ومميز. وبالإضافة إلى ذلك فإن إستراتيجية التمييز يمكن أن تكون من خلال: تصميم المنتج وجودته، خدمة الزبائن، طرق التوزيع، شبكة الموزعين وغيرها من الأبعاد. إن المؤسسة التي تملك القدرة على تبني إستراتيجية التمييز لإشباع حاجات زبائنها بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح لها إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرونه مقابل جودة المنتج وتميزه وبالتالي ينتج عنه ولاء الزبائن للعلامة التجارية وانخفاض الحساسية نحو السعر المرتفع.<sup>2</sup>

### 1. مزايا ومخاطر إستراتيجية التمييز:

ويمكن القول بأن إستراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها:<sup>3</sup>

- عندما يدرك الزبائن مقدار الفروقات في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.

<sup>1</sup> - عبدوس عبد العزيز، "سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2010/2011، ص 57 .

<sup>2</sup> - M Porter, *op.cit*, p 79.

<sup>3</sup> - نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 113.

- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقه مع حاجات المستهلك.
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التمييز.
- ومن مخاطر إستراتيجية التمييز هو أن المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها، و عندما يحدث ذلك تستطيع إستراتيجية القيادة بالتكلفة التغلب على إستراتيجية التمييز.
- وأحد المخاطر الأخرى المرتبطة بإتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدوا طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة، لذا فيجب على المنشآت إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

### الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

- هذه الإستراتيجية تعني التركيز على مجموعة معينة من المشترين، أو قطاع من خط منتجات أو سوق جغرافية معينة.<sup>1</sup> وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة، أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ. وهناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية:<sup>2</sup>

- **التركيز مع خفض التكلفة:** التركيز مع خفض التكلفة أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.
- **التركيز مع التمايز:** التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق ليس السوق ككل، أو مجموعة من المشترين دون غيرهم.

### 1. مزايا و مخاطر إستراتيجية التركيز

تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز فيما يلي:

- تتمتع المؤسسة بالحماية من منافسيها نظرا لقدرتها تقديم منتجات لفئة معينة في حين لا يستطيع منافسوها تقديم مثلها وهذا ما يمكن المؤسسة من التقليل من التغيرات البيئية التنافسية، و يمنح للمؤسسة قدرا من التأثير على عملائها.
- خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة قادرة على البقاء قريبة من عملائها والاستجابة السريعة لمتطلباتهم المختلفة. ومن أهم المخاطر التي تواجه إستراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها ويتم ذلك في الحالات التالية:<sup>3</sup>
- احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية.

<sup>1</sup>- M Porter, *op.cit*, p 80.

<sup>2</sup>- مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 148.

<sup>3</sup>- نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 112.

- تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج والتي يرغب فيها السوق ككل. لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج Porter و لم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالتنوع مرتبط بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين.

### المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية و مقوماتها

#### الفرع الأول: معايير الحكم على الميزة التنافسية

هناك معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي:

#### 1. مصادر الميزة التنافسية:

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

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

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

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

يجب على المؤسسة أن تخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع خاصة في المجالات التي تدر لها قيمة أعلى قبل أن يقوم المنافسون بتقليدها أو محاكاة الميزة الحالية.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: مقومات الميزة التنافسية

<sup>1</sup> - نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>2</sup> - عثمانى عياشة، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير منظمات، 2010/2011، ص 84.

<sup>3</sup> - عثمانى عياشة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

إن الميزة التنافسية هي محصلة لتفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها ولها صلة بعدة أنظمة وتحديدًا فهي تتصل مباشرة بعوامل تخفيض التكلفة والتميز في الإنتاج والتي بدورها تعتمد على تكلفة المواد الأولية والقوى العاملة وعنصر الإدارة و التنظيم والسياسات الحكومية... الخ. وقبل الحديث عن ماهية هذه العوامل لابد من الإشارة إلى الفرضيات التالية:<sup>1</sup>

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

- إن المؤسسات تحقق وتحافظ على استمرارية الميزة التنافسية لديها على المستوى الدولي من خلال التحسينات والتجديدات ورفع المستوى بصورة مستمرة ويشمل التجديد التكنولوجي وإيجاد منتجات جديدة وطرق إنتاج جديدة وطرق وأساليب جديدة للتسويق.

يمكن جمع مقومات الميزة التنافسية ضمن ثلاث مجموعات على النحو التالي:<sup>2</sup>

**1. عناصر الكلفة:** وتحدد أساسًا بالاعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وعلى أسعار مدخلات الإنتاج من مواد أولية وعلى القوى العاملة ومدى توفرها ومستوى تدريبها وتأهيلها واستيعابها للتكنولوجيا الجديدة و كذلك تكلفة مستلزمات الإنتاج الأخرى... الخ، فالمنظمات معنية بإتباع استراتيجيات تنافسية تستهدف تحقيق و كسب ميزة تنافسية دائمة و مستمرة في خفض تكاليف إنتاجها بل واحتلال الريادة أو القيادة في خفض التكاليف في السوق.

**2. جودة المنتجات:** وهي أيضا تتصل بعوامل الكلفة وتحديدًا تعتمد مباشرة على نوعية مدخلات الإنتاج وجودتها من مواد أولية وعلى مستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم كما تعتمد على مدى امتلاك التكنولوجيا المتقدمة أو الوصول إليها واستخدام المواد الأولية الأفضل... الخ، وفي هذا السياق فإن على المؤسسة أن تتبع إستراتيجية تنافسية من شأنها تحقيق وكسب ميزة نسبية ودائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات وتنويعها بل والسعي دوماً لتقديم كل ما هو جديد، ويمكن أن يتحقق عن طريق قيام المنظمة باختيار صفة أو خاصية أو أكثر يهتم بها المشتري أو المستهلك والعمل على توفيرها وتبليتها وجعلها نافعة و مميزة في نظره.

**3. الإدارة العامة والتنظيم الحكومي:** ويتعلق هذا الأمر مباشرة بالسياسات الحكومية ذات الصلة كالسياسات الضريبية والمالية المتبعة والسياسات النقدية والاقتصادية بوجه عام ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ومدى ما يتصف به الجهاز الحكومي من روتين وبيروقراطية وكذلك مدى توفير الدولة لخدمات البنية التحتية من طرق وكهرباء وسبل الاتصالات

<sup>1</sup> - <http://www.almohasbi.com>, le 25/04/2019, heure 00 :47.

<sup>2</sup> - عماني عباشة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

وتعليم وتدريب للقوى العاملة... الخ، ومدى تأثير ذلك كله ومحصلته على توفير وخلق الأجواء الاستثمارية المناسبة وعلى مساعدة قطاع الأعمال والمؤسسات الإنتاجية على خفض تكاليفها وتحقيق معدلات ربحية معقولة و مقبولة لبقائها واستمرارها ونموها.

## المبحث الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية

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

## المطلب الأول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

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

ومع تحول المؤسسات الاقتصادية إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها كان متوقعا أن يتوقف الدور الاجتماعي لهذه الأخيرة، على اعتبار أن البرامج الاجتماعية عادة ما تكون ملازمة للمؤسسات العمومية، ولكن التجارب العملية والواقع الاقتصادي المعاش أظهر ضرورة تبني الدور الاجتماعي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية باعتباره استثمار كباقي الاستثمارات الأخرى، الشيء الذي من شأنه أن يعزز القدرات التنافسية لهذه المؤسسات.<sup>1</sup>

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

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

- التقييم وتعزيز العلامة التجارية.

- عمليات أكثر كفاءة.

<sup>1</sup> - دادان، عبد الغفور، ورشيد حفصي، "المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية و البيئية"، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، الجزائر، 21/20 نوفمبر 2012، ص404.

<sup>2</sup> - أنور ، نورا، "المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية -دراسة تطبيقية-"، مركز المديرين المصري، مسابقة الأبحاث السنوية، مصر، 2010، ص02.

- تحسين الأداء المالي.

- زيادة في المبيعات وولاء المستهلك.

- زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء الزبائن.

وقد أكد العديد من الباحثين على أهمية الاستثمار في مجالات مختلفة من المسؤولية الاجتماعية مثل إجراءات اجتماعية جيدة، لإعداد إستراتيجية تجلب الكثير من الفوائد على المنظمة مثل زيادة المبيعات وتحسين الصورة الذهنية. ومنهم العالم " PAUL SAM WILSON " فهو مؤيد لوجهة النظر التي ترى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها بعدين اقتصادي واجتماعي وأنه لا بد على المؤسسات أن تسعى إلى الإبداع في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية.

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

كما هو معلوم أن جميع المؤسسات الاقتصادية مهما كانت وظيفتها هاجسها الأول هو تحقيق أكبر ربح ممكن، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير هذه المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية، حتى لا يكون تحقيق الربح راجعا عن معاملات غير أخلاقية أو غير قانونية كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. كما أن الدور الذي تلعبه المؤسسات كمصدر للثورة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية والبيئية.

### 1. دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن في العلاقة بين المؤسسة والعمال فيها: من المعلوم أن الثقة

بين الإدارة والعمال لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر بالعكس، أي أن إدارة مؤسسته لا تفي بوعودها للعمال ولا تقوم بمسؤوليتها تجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، وبذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل. وبذلك نقول أن احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، بحيث:<sup>1</sup>

- يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته؛

<sup>1</sup> - بابا عبد القادر و هيبية مقدم، "المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة"، ص12، منشور على المواقع:

<http://iefpedia.com/arab/?p=19505> (14/12/2011)

- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي عن مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة؛
- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقباته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادراً على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى؛
- تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات

**2. توثيق الصلة مع العملاء بفضل احترام المسؤولية الاجتماعية اتجاههم:** تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار. فإذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فإن هذا يعني ما يلي:<sup>1</sup>

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

**3. أهمية الالتزام الاجتماعي اتجاه الموردين:** ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد لمدة طويلة وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وكل هذا يعود بأثر مهم على أداء المؤسسة. أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين

<sup>1</sup> - بابا عبد القادر و وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص13.

كأن تؤخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو تعطيتهم وعود كاذبة فان العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن تعامله مع المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة لأن المورد لا يكثرث برضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا، ولا تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسات الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأجل معهم وبالتالي فلن تجد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل

**4. الثمار التي تجنيها المؤسسة من التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين:** تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، ففي معظم المؤسسات يعد خلق القيمة للمساهم في قائمة الاهتمامات، فعندما يفكر المستثمر في شراء أسهم شركة فانه يدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة. وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم إذا في تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموجوداتها. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت ملتزمة اجتماعيا فتكون قوائمها المالية صادقة يمكن الاعتماد عليها، أما المؤسسة التي تخدع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة فانه يقلل من فرص جذب المساهمين والمستثمرين وهو يقلل من فرص توسع المؤسسة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

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

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

## خلاصة الفصل:

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

كما أن حث المؤسسات على تبني المسؤولية الاجتماعية يقودها إلى تحقيق التزاماتها مما ينعكس ايجابيا على

تنافسياتها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

"مؤسسة الجزائرية للمياه"

## تمهيد

بعد التعرض بالدراسة وتحليل مختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتمثل في المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ مؤسسة الجزائرية للمياه نموذجاً ودراسة حالة، وهذا تدعيماً لفرضيات البحث، وتم اختيار هذه المؤسسة على أساس أن المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية مرتبطة بالمؤسسات ذات الأداء المتميز.

ولعل أبرز الأسباب التي حتمت علينا اختيار هذه المؤسسة كميدان للدراسة ما يلي:

- التسهيلات التي يمكن أن تقدمها المؤسسة للطلبة لأجل القيام بالدراسة.
- موقع المؤسسة قريب مما يساعد إنجاز الدراسة الميدانية وريح الوقت.
- مناسبة المؤسسة لموضوع الدراسة الميدانية.

على هذا الأساس سنقوم بتعريف المؤسسة محور الدراسة، يليها تحليل نتائج الاستبيان، و في الأخير استخلاص

أهم النتائج المتوصل إليها من خلال البحث، وسيتم التعرض إلى ما سبق ذكره من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة.**

**المبحث الثاني: الطريقة المتبعة وأدوات البحث في الدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها.**

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة**

تعتبر الجزائرية للمياه من المؤسسات الاقتصادية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية وسنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه وإبراز أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكذا هيكلها التنظيمي.

**المطلب الأول: نشأة مؤسسة الجزائرية للمياه وتعريفها****الفرع الأول: نشأة مؤسسة الجزائرية للمياه**

أنشأت مؤسسة الجزائرية للمياه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/101 المؤرخ في 27 محرم عام 1422 هـ الموافق لـ 21 أبريل 2001م، يتضمن إنشاء الجزائرية للمياه ذات طابع تجاري وصناعي (إنتاج واستغلال، توزيع المياه الشروب) تحت وصاية وزارة الموارد المائية، بكونها مستقلة ماليا وذات الشخصية المعنوية. وفي سنة 2006 م تم تحويل المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية والتطهير إلى الجزائرية للمياه، وهي مؤسسة مكلفة بالخدمة العمومية مهامها إنتاج ومعالجة وتوزيع المياه الصالحة للشرب. حيث تشرف وحدة البويرة على تسيير 54 بلدية منها أربعة بلديات تسيير بالجملة.

**الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه**

الجزائرية للمياه هي مؤسسة عمومية اقتصادية، تقوم بخدمة اجتماعية تجارية أي إيصال الماء الصالح للشرب مقابل مبلغ حسب الجدول المقررة في الدستور الجزائري وذلك بجهد عمال المؤسسة، تقوم وكالة عين بسام بخدمة لصالح زبائنها وذلك بالصهر على إيصال الماء الصالح للشرب وأخذ بعين الاعتبار المشاكل المطروحة من قبل الزبائن.

**المطلب الثاني: مهام المؤسسة وأهداف مؤسسة الجزائرية للمياه****الفرع الأول: مهام مؤسسة الجزائرية للمياه**

تتمثل المهام الأساسية للجزائرية للمياه في:

- القيام بتبعات الخدمة العمومية للماء بهدف ضمان وفرة الماء للمواطنين.
- مراقبة نوعية المياه الشروب.
- ضمان توفير الدائم للمياه الشروب.
- استغلال الأنظمة والتجهيزات التي تتضمن الإنتاج، المعالجة، النقل والتخزين والتوزيع العقلاني للمياه الشروب.
- توحيد معايير الموزعة ومراقبة نوعيتها.
- القيام بأي فعل من شأنه الاقتصاد في الماء لاسيما عن طريق:

تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع.

إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه.

تطوير المصادر غير التقليدية للمياه.

مكافحة تبذير الماء بتطوير عمليات الإعلان والتكوين والتربية والتحسس اتجاه المستعملين.

أما الموارد المائية المسيرة من طرف الجزائرية للمياه هي:

- **المياه الجوفية:** يتم إنتاج المياه الجوفية عبر استغلال المناقب (الآبار) إذ تستغل الجزائرية للمياه حوالي 19 منقب حول مختلف البلديات.

- **السدود:** ويتم حول محطات المعالجة بمحطات الضخ وكذا قنوات الدفع الممولة لشبكات التوزيع لمختلف البلديات.

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة الجزائرية للمياه

من بين أهداف مؤسسة الجزائرية للمياه نذكر:

#### 1. أهداف اقتصادية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية نذكر منها:

- **تحقيق الربح:** تعمل المؤسسة على بيع أكبر كمية من المنتج حتى يتسنى لها تحقيق أكبر ربح ممكن.

- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن الوحدة تسعى جاهدة إلى تقديم الخدمة للمجتمع بأوفر كمية وأكبر كفاءة.

- **عقلنة الإنتاج:** ويتم هذا عن طريق الاستعمال الأمثل والعقلاني لعوامل الإنتاج وهذا لأجل رفع إنتاجيتها من خلال وضع خطط الإنتاج والتوزيع الجيد.

#### 2. أهداف اجتماعية: ومن أبرزها ما يلي:

- **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور التكنولوجي أدى إلى زيادة حاجات ورغبات المال وهذا ما فرض على المؤسسة وجوب توفير إمكانيات مالية ومادية أكثر للعمال.

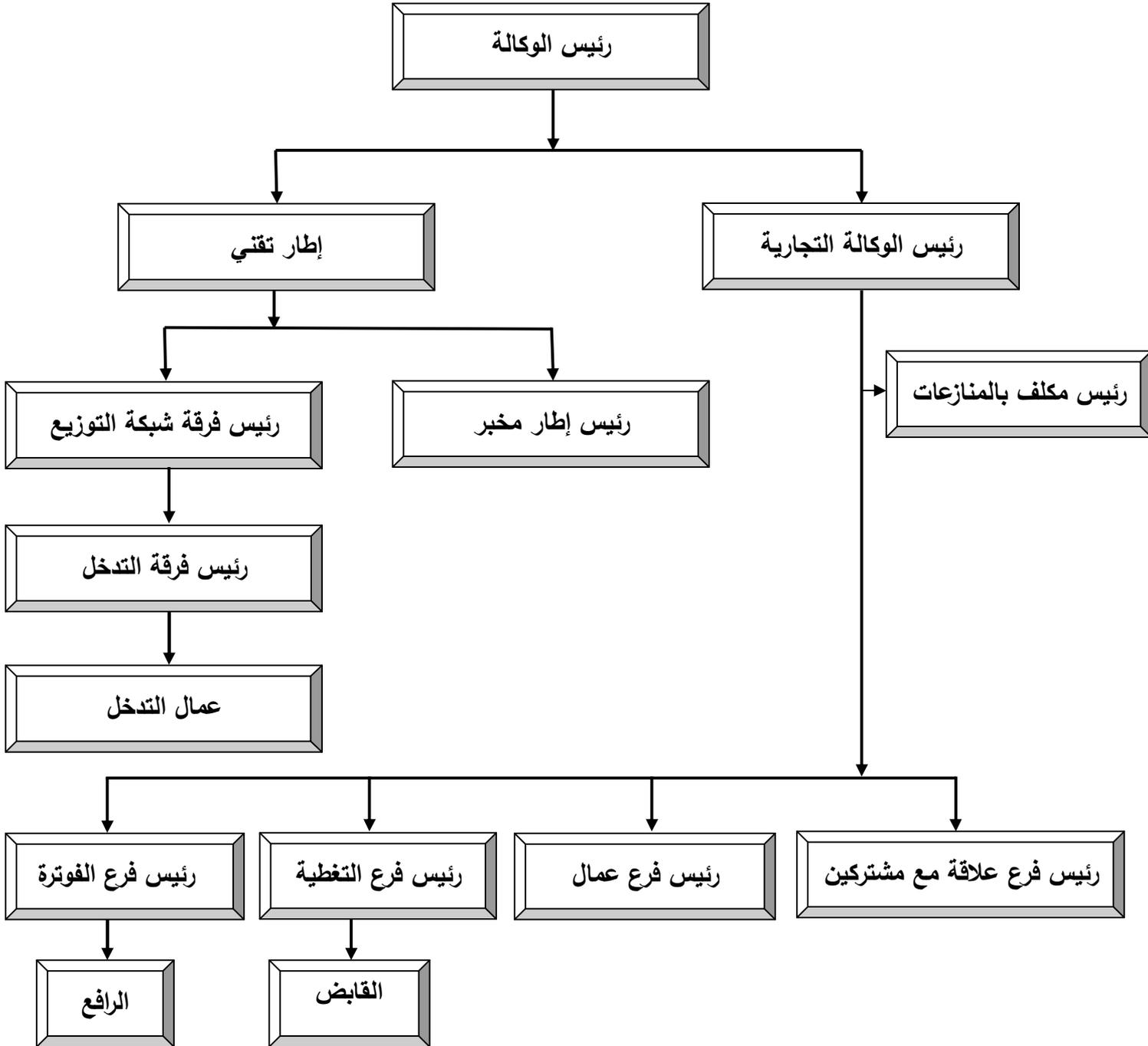
- **ضمان المستوى المقبول من الأجور:** يعتبر العامل العنصر الحيوي في المؤسسة وتعتبر الأجرة حقا مضمونا قانونا وشرعا، وهذه الأجرة تحدد من المديرية المركزية حيث تعمل على أن يكون الأجر يسمح للعامل من تلبية حاجياته.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه

فرع الجزائرية للمياه لعين بسام هي موضوع المذكرة، هي فرع تنتمي لوحدة البويرة، والتنظيم الحالي للمؤسسة هو

كالتالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة التدريب بمؤسسة الجزائرية للمياه

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

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع عين بسام، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: الطريقة المتبعة

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

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة الجزائرية للمياه فرع عين بسام و البالغ 45 مستخدم، كما تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 28 استمارة تم استرجاعها جميعا خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر.

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

أولاً: بيانات الدراسة: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:

- 1- **البيانات الأولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.
- 2- **البيانات الثانوية:** تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة.

#### ثانياً: أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استخدام أسلوب الاستقصاء لموظفي وعمال الجزائرية للمياه، حيث صمم الاستبيان بطريقة مبسطة، واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق مناهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج والملحق رقم (01) يوضح نموذج الاستبيان، وقد تم عرض الاستبيان 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 احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقصي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا

قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة الأثر بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية والميزة التنافسية، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

كما احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية هي على الترتيب:

- **القسم الأول:** تم تخصيصه للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة".

- **القسم الثاني:** يتضمن عبارات المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) مقسمة في شكل أبعاد المسؤولية الاجتماعية و المتمثلة في "البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري".

- **القسم الثالث:** يتضمن عبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية) يشار إليه بالعبارات من 27 إلى 36.

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس لكارث الخماسي "LIKERT SCALE" والذي يجتمل خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (03): مقياس لكارث الخماسي

الرأي	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة (الوزن)	1	2	3	4	5

- **احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي:**

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق جدا، غير موافق، محايد، موافق، موافق جدا) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (غير موافق جدا=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق جدا=5) فيمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي عن طريق:

1. احتساب المدى أولا وهو أكبر رقم في مقياس لكارث الخماسي ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة كالتالي:

$$4 = 1 - 5$$

2. وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي  $5/4 =$

0.80، فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 إلى  $0.8+1$ ، وهكذا بالنسبة إلى بقية

المتوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية:

## الجدول رقم (04): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق جدا	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق جدا	من 4.21 إلى 5

المصدر: إعداد الطالبتين

## الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة و المتمثل في المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الجزائرية للمياه متغيرين أساسيين الأول متغير مستقل والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية بتحديد أبعادها والمعبر عنها بأربعة أبعاد رئيسية هي: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري، أما الثاني متغير تابع والمتمثل في الميزة التنافسية.

## المطلب الثاني: أدوات البحث

**الفرع الأول: تحكيم الاستبيان:** قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة البويرة ينقسمون إلى قسمين، القسم الأول يضم الأساتذة المتمرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، والقسم الثاني يمثل أساتذة متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب الخاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.
- توزيع خيارات الإجابة لضمان أنها مناسبة لعملية المعالجة الإحصائية.
- من أجل الوقوف على مشكلة التصميم و المنهجية.
- وفي الأخير وبناء على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

**الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبيان بطريقة "ألفا كرونباخ" CRONBACHS ALPHA:**

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدى، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيم ما بين (0-1)، فإذا لم يكن هناك ثبات فان

قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي كل ما اقتربت القيمة من الواحد تعني الثبات، والعكس إذا اقتربت من الصفر .

جدول رقم (05): نتائج معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفا
متغير المسؤولية الاجتماعية	البعد الاقتصادي	0.60
	البعد القانوني	0.63
	البعد الأخلاقي	0.74
	البعد الخيري	0.74
	الإجمالي	0.89
متغير الميزة التنافسية	10	0.81
ألفا كرونباخ لإجمالي عبارات الاستبيان		0.91

المصدر: إعداد الطالبين بالاستعانة بمخرجات الـ SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن جميع معاملات الثبات كانت أكبر من 0.6، مما يدل على صدق و تناسق العبارات حيث حازت مجموع عبارات متغيرات الدراسة ما نسبته 0.91 من معامل الثبات، وكانت قيم ألفا كرونباخ للمتغيرين متقاربة، فنجد أن معامل الثبات لمتغير المسؤولية الاجتماعية نال ما نسبته 0.89 من معامل الثبات، في حين حظي متغير الميزة التنافسية ما نسبته 0.81 من معامل الثبات، مما يدل على قبول الأداة والاعتماد عليها كمصدر لجمع البيانات واختبار فروض الدراسة.

### الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

تم استخدام بعض الأساليب المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) statistical package for social sciences، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات الاستبيان، كما مكنتنا برنامج SPSS من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى

- انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة والتحقق من أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي:
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.
  - حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان.
  - قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة.
  - اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الارتباط والانحدار.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول: وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

لقد تمت دراسة الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية: "الجنس، السن، المستوى

التعليمي، الوظيفة، الخبرة". وهذا ما يتضح في الآتي:

1. تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الجنس

الجدول رقم (06): يمثل تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
71.4 %	20	ذكر
28.6 %	08	أنثى
100 %	28	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (07): يظهر أن فئة الذكور تمثل ما نسبته 71.4 % من عينة الدراسة بمقابل ذلك ما نسبته

28.6 % 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.

2. تحليل المقاييس الوصفية لمتغير السن

الجدول رقم (07): يمثل تحليل المقاييس الوصفية لمتغير السن

النسبة %	التكرار	السن
00 %	00	أقل من 20 سنة
67.9 %	19	من 21 إلى 40 سنة
32.1 %	09	من 41 إلى 60 سنة
00 %	00	أكبر من 61 سنة
100 %	28	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (08): يظهر أن الفئة من 21 سنة إلى 40 سنة هي التي تمتلك أعلى نسبة والمقدرة بـ 67.9% من مجموع عينة الدراسة، ما يدل على أن مؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد بنيتها على فئة الشباب في إنجاز وظائفها، تليها الفئة من 41 إلى 60 سنة مقدرة بنسبة 32.1%، في حين لم تظهر فئتي أقل من 20 سنة وأكبر من 61 سنة، ما يدل على أن المؤسسة تطبق قانون التقاعد لفئة الستين سنة ولا تعتمد على فئة أقل من 20 سنة في إنجاز وظائفها، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب الناضج.

### 3. تحليل المقاييس الوصفية لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (08): يمثل تحليل المقاييس الوصفية لمتغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
46.4 %	13	ثانوي أو أقل
28.6 %	08	جامعي
25 %	07	دراسات عليا
100 %	28	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (09): يظهر أن ما نسبته 46.4% من عينة الدراسة يملكون مستوى ثانوي أو أقل، يليه مستوى جامعي بنسبة 28.6%، ونسبة 25% من العينة يملكون مستوى دراسات عليا، وهذا يدل على أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي جيد.

### 4. تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الوظيفة

الجدول رقم (09): يمثل تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
42.9 %	12	موظف عادي
21.4 %	06	إداري
25 %	07	رئيس مصلحة
10.7 %	3	إطار
100 %	28	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (10): يتبين أن بنية الوظائف للمؤسسة موزعة بنسب متفاوتة ما بين أربع وظائف هي على التوالي: أعلى نسبة لوظيفة الموظفين العاديين بنسبة 42.9 %، تليه وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 25 %، و ما نسبته 21.4 % من عين الدراسة هم إداريين، و تمثل نسبة 10.7 % وظيفة الإطارات.

### 5. تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الخبرة:

الجدول رقم (10): يمثل تحليل المقاييس الوصفية لمتغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
32.1 %	09	أقل من 05 سنوات
35.7 %	10	من 06 إلى 10 سنوات
32.2 %	09	أكثر من 11 سنة
100 %	28	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (11): يتبين أن النسب متقاربة حيث تمثل نسبة 32.1 % من عينة الدراسة يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، ونفس النسبة للأفراد الذين يمتلكون خبرة أكثر من 11 سنة، أما نسبة 35.7 % فتمثل نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة ما بين 6 إلى 10 سنوات، مما يدل على أن المؤسسة تحاول الحفاظ على استقرارها من حيث العمال.

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

أولاً: التحليل الوصفي للمتغير المستقل "المسؤولية الاجتماعية"

- تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الاقتصادي:

الجدول رقم (11): يوضح المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الاقتصادي:

العبارة	المقياس	خير موافق جداً	خير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1. تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى ربح بطرق شفافة.	التكرار	0	0	0	18	10	4.36	0.48	1	موافق جداً
	النسبة	0	0	0	64.3	35.7				

موافق	3	0.90	3.93	7	15	3	3	0	التكرار	2. المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستوى الأجور.
				25	53.6	10.7	10.7	0	النسبة	
موافق	4	0.87	3.79	5	15	5	3	0	التكرار	3. تهدف المؤسسة إلى الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في العمل.
				17.9	53.6	17.9	10.7	0	النسبة	
موافق	2	1.03	3.96	8	15	3	0	2	التكرار	4. تساهم المؤسسة في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع.
				28.6	53.6	10.7	0	7.1	النسبة	
محايد	5	1.31	2.46	2	7	0	12	7	التكرار	5. توفر المؤسسة الأجر الذي يكفيك لسد احتياجاتك اليومية.
				7.1	25	0	42.9	25	النسبة	
موافق	4	0.78	3.79	3	19	3	3	0	التكرار	6. تتحرى المؤسسة الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية.
				10.7	67.9	10.7	10.7	0	النسبة	
موافق		<b>0.54</b>	<b>3.71</b>	المجموع						

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (12): بلغ المتوسط الحسابي لمتغيرات البعد الاقتصادي بمجموعة 3.71، كما نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، وبالنظر إلى النتائج المفصلة لمختلف العبارات متفرقة فإن:

- احتلت العبارة " تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى ربح بطرق شفافة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.36 وانحراف معياري 0.48.
- في حين احتلت العبارة " تساهم المؤسسة في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3.96 وانحراف معياري 1.03.
- أما العبارة "المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستوى الأجور" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.93، وانحراف معياري 0.90.

- أما العبارة "تهدف المؤسسة إلى الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في العمل" والعبارة "تتحرى المؤسسة الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية" احتلتا المرتبة الرابعة بنفس المتوسط الحسابي 3.79، وانحراف معياري 0.87 و 0.78 على التوالي.

- أما العبارة "توفر المؤسسة الأجر الذي يكفيك لسد احتياجاتك اليومية" احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.46 وانحراف معياري 1.31.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة على محور البعد الاقتصادي كانت نحو الإجابة "موافق" وهذا راجع إلى كون المؤسسة هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تسعى من خلال نشاطاتها إلى تحقيق أقصى ربح بطرق شفافة، بالإضافة إلى الصدق في التعامل مع عملائها و السعي إلى الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في العمل، وتقوم بتقديم خدمات مختلفة تساهم بها في توفير حياة كريمة في المجتمع.

- تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد القانوني:

الجدول رقم (12): يوضح المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد القانوني:

العبارة	المقياس	خير موافق جدا	خير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
7. تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع.	التكرار	0	4	3	15	6	3.82	0.94	5	موافق
	النسبة	0	14.3	10.7	53.6	21.4				
8. تساهم المؤسسة للحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها.	التكرار	0	1	2	19	6	4.07	0.66	2	موافق
	النسبة	0	3.6	7.1	67.9	21.4				
9. تضع المؤسسة قوانين لحماية المستهلك.	التكرار	0	2	1	18	7	4.07	0.76	2	موافق
	النسبة	0	7.1	3.6	64.3	25				
10. تعمل المؤسسة على التزام الأفراد العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الأمنية.	التكرار	0	3	0	18	7	4.04	0.83	3	موافق
	النسبة	0	10.7	0	64.3	25				

موافق	4	0.76	3.93	6	15	6	1	0	التكرار	11. تلتزم المؤسسة بالقوانين المؤطرة والمنظمة لعملها ولعمل المؤسسات الناشطة في البلد.
				21.4	53.6	21.4	3.6	0	النسبة	
موافق	6	0.78	3.64	3	14	9	2	0	التكرار	12. تعترف إدارة المؤسسة بعمل النقابات العمالية.
				10.7	50	32.1	7.1	0	النسبة	
غير موافق	7	1.02	2.36	0	5	6	11	6	التكرار	13. تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من خدمات اجتماعية كتوفير وسائل نقل العمال.
				0	17.9	21.4	39.3	21.4	النسبة	
موافق	1	0.93	4.14	11	13	1	3	0	التكرار	14. تعمل المؤسسة على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي.
				39.3	46.4	3.6	10.7	0	النسبة	
موافق		0.44	3.7	المجموع						
			5							

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (13): بلغ المتوسط الحسابي لمتغيرات البعد القانوني مجتمعة 3.75، كما نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، وبالنظر إلى النتائج المفصلة لمختلف العبارات متفرقة فإن:

- احتلت العبارة "تعمل المؤسسة على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة والعجز" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.14 وانحراف معياري 0.93.

- أما العبارة "تساهم المؤسسة للحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها" والعبارة "تضع المؤسسة قوانين لحماية المستهلك" احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي 4.07، وانحراف معياري 0.66 و 0.76 على التوالي.

- أما العبارة "تعمل المؤسسة على التزام الأفراد العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الأمنية" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.04، وانحراف معياري 0.83.

- أما العبارة "تلتزم المؤسسة بالقوانين المؤطرة والمنظمة لعملها ولعمل المؤسسات الناشطة في البلد" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.76.

- أما العبارة "تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.94.

- أما العبارة "تعترف إدارة المؤسسة بعمل النقابات العمالية" احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.78.

- أما العبارة "تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من خدمات اجتماعية كتوفير وسائل نقل العمال" احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.36 وانحراف معياري 1.02.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة على محور البعد الاقتصادي كانت نحو الإجابة "موافق"، وهذا ما يدل أن المؤسسة تطبق القوانين الخاصة بنشاطها و بالسوق التي تعمل فيها، وتلتزم بتطبيق قوانين حماية المستهلك مما يساعد على توسيع نطاق عملها مع المستهلكين.

- تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الأخلاقي:

الجدول رقم (13): يوضح المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الأخلاقي:

العبارة	المقياس	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف	الترتيب	النتيجة
15. تقوم المؤسسة بانجاز أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي.	التكرار	1	3	0	16	8	3.96	1.03	2	موافق
	النسبة	3.6	10.7	0	57.1	28.6				
16. تؤكد المؤسسة على السلوك و التعامل الأخلاقي الذي يتطابق والقوانين والأنظمة السائدة في المجتمع المحلي.	التكرار	0	1	3	18	6	4.04	0.69	1	موافق
	النسبة	0	3.6	10.7	64.3	21.4				
17. توفر المؤسسة فرص توظيف متكافئة	التكرار	4	1	8	10	5				موافق

									النسبة	وعادلة للجميع.
	5	1.25	3.39	17.9	35.7	28.6	3.6	14.3		
موافق	4	0.68	3.89	4	18	5	1	0	التكرار	18. تتحمل المؤسسة الأضرار التي يتعرض لها العملاء في المؤسسة.
				14.3	64.3	17.9	3.6	0	النسبة	
موافق	3	1.33	3.93	12	10	1	2	3	التكرار	19. تتحمل المؤسسة المسؤولية اتجاه أفراد المجتمع ككل ولا تميز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين.
				42.9	35.7	3.6	7.1	10.7	النسبة	
موافق	3	0.71	3.93	5	17	5	1	0	التكرار	20. تمتلك المؤسسة دليلا أخلاقيا واضحا ومعلن عنه لجميع العاملين لديها.
				17.9	60.7	17.9	3.6	0	النسبة	
موافق		0.6	3.8	المجموع						
		5	5							

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأخلاقي مجتمعة تساوي 3.85، وتشير إلى أن

المستجوبين موافقين على عبارات هذا البعد، وبالنظر إلى النتائج المفصلة لمختلف العبارات متفرقة فإن:

- العبارة " تؤكد المؤسسة على السلوك و التعامل الأخلاقي الذي يتطابق والقوانين والأنظمة السائدة في المجتمع المحلي" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.04، وانحراف معياري 0.69.

- أما العبارة " تقوم المؤسسة بإنجاز أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي" ف تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.96، وانحراف معياري 1.03.

- في حين تحتل العبارة " تتحمل المؤسسة المسؤولية اتجاه أفراد المجتمع ككل ولا تميز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين" والعبارة " تمتلك المؤسسة دليلا أخلاقيا واضحا ومعلن عنه لجميع العاملين لديها" الرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي 3.93، و انحراف معياري 1.33 و 0.71 على التوالي.

- أما العبارة " تتحمل المؤسسة الأضرار التي يتعرض لها العملاء في المؤسسة" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.89، وانحراف معياري 0.68.

- وفي الأخير العبارة " توفر المؤسسة فرص توظيف متكافئة وعادلة للجميع" بمتوسط حسابي 3.39، وانحراف معياري 1.25.

من خلال ما سبق أن جميع إجابات أفراد عينة الدراسة على محور البعد الأخلاقي كانت نحو الإجابة "موافق"، وهذا ما يدل أن المؤسسة تعتمد على نظام أخلاقي للتعامل مع عملائها، كما تقوم بإنجاز أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي، وعلى أساس مبادئ قيم وعادات وتقاليد هذا المجتمع.

- تحليل المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الخيري:

الجدول رقم (14): يوضح المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث اتجاه البعد الخيري:

النتيجة	التفسير	الانحراف	المتوسط	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	المقياس	العبارات
محايد	4	1.1 5	3.3 2	4	10	7	5	2	التكرار	21. تقدم المؤسسة هبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا.
				14.	35.	25	17.	7.1	النسبة	
موافق	3	0.6 9	3.4 6	1	13	12	2	0	التكرار	22. تساهم المؤسسة في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي من طرق ، مدارس ومراكز الصحة.
				3.6	46.	42.	7.1	0	النسبة	
محايد				3	7	8	6	4	التكرار	23. تساهم المؤسسة في توفير

	6	1.2 3	2.6 9	10. 7	25	28. 6	21. 4	14. 3	النسبة	مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
موافق	1	0.8 7	3.8 9	6	15	6	0	1	التكرار	24. تساهم المؤسسة في حل المشاكل التي تواجه العاملين والتخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع.
				21. 4	53. 6	21. 4	0	3.6	النسبة	
مجايد	5	1.1 7	3.2 5	3	12	4	7	2	التكرار	25. تقدم المؤسسة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية... الخ).
				10. 7	42. 9	14. 3	25	7.1	النسبة	
موافق	2	1.0 5	3.8 2	9	9	6	4	0	التكرار	26. توافق المؤسسة على المشاركة في البرامج المسطرة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية والتي تهدف إلى حماية البيئة والمجتمع.
				32. 1	32. 1	21. 4	14. 3	0	النسبة	
موافق		0.6 7	3.4 5	المجموع						

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (15): بلغ المتوسط الحسابي لمتغيرات البعد الخيري مجتمعة 3.45، كما نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، وبالنظر إلى النتائج المفصلة لمختلف العبارات متفرقة فإن:

- احتلت العبارة " تساهم المؤسسة في حل المشاكل التي تواجه العاملين والتخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.89 وانحراف معياري 0.87.

- أما العبارة " توافق المؤسسة على المشاركة في البرامج المسطرة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية والتي تهدف إلى حماية البيئة والمجتمع " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.82، وانحراف معياري 1.05.
  - أما العبارة " تساهم المؤسسة في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي من طرق ، مدارس ومراكز الصحة " احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.46، وانحراف معياري 0.69.
  - أما العبارة " تقدم المؤسسة هبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 1.15.
  - أما العبارة " تقدم المؤسسة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية... الخ) " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.17.
  - أما العبارة " تساهم المؤسسة في توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة " احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري 1.23.
- من خلال ما سبق يمكن القول بأن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة على محور البعد الخيري كانت نحو الإجابة "موافق"، ما يدل على أن المؤسسة تلتزم ببعض الجوانب الإنسانية والخيرية والاجتماعية، كالمساهمة في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي من طرق ومدارس ومراكز صحية بالإضافة إلى المشاركة في الجمعيات الخيرية بما أنها مؤسسة تجارية، غير أنها لا تلتزم في جوانب أخرى كالمساهمة في توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة وهذا نظرا لأن أعمالها شاقة وتتطلب جهد بدني.

ثانيا: التحليل الوصفي للمتغير التابع "الميزة التنافسية"

الجدول رقم (15): يوضح المقاييس الوصفية للمتغير التابع "الميزة التنافسية":

العبارة	المقياس	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط	الانحراف	التنسيق	النتيجة
27. تركز المؤسسة على حاجات ورغبات العملاء وتعمل على تجسيدها بشكل متطور ومتميز.	التكرار	0	3	4	16	5	3.8	0.8	2	موافق
	النسبة	0	10.7	14.3	57.1	17.9	2	6		

موافق	7	1.0 6	3.4 3	5	8	10	4	1	التكرار	28. تولى المؤسسة اهتماما كبيرا للبحوث التسويقية بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء.
				17. 9	28. 6	35. 7	14. 3	3. 6	النسبة	
محايد	8	1.0 2	3.3 6	2	14	5	6	1	التكرار	29. لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.
				7.1	50	17. 9	21. 4	3. 6	النسبة	
موافق	3	1.1 9	3.7 9	9	11	2	5	1	التكرار	30. تساعد المعلومات المستخلصة بعد المعالجة في تحديد نقاط ضعف وقوة الشركة.
				32. 1	39. 3	7.1	17. 9	3. 6	النسبة	
موافق	1	0.8 3	3.9 6	7	15	4	2	0	التكرار	31. تحديد نقاط القوة والضعف يضمن للشركة استغلالها في تعزيز تفوقها وتحقيق مزايا تنافسية في هذا المجال.
				25	53. 6	14. 3	7.1	0	النسبة	
موافق	2	0.9 0	3.8 2	6	14	5	3	0	التكرار	32. يمكن استخدام المعلومات المعالجة في تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها، مما قد يفتح للمؤسسة آفاق إنتاجية وتسويقية جديدة.
				21. 4	50	17. 9	10. 7	0	النسبة	
موافق	1	0.6 3	3.9 6	5	17	6	0	0	التكرار	33. معرفة التهديدات المحتملة تساعد في الاحتياط لها مما يسمح للمؤسسة بالحفاظ على الريادة التي تحوزها.
				17. 9	60. 7	21. 4	0	0	النسبة	

موافق	5	1.0 8	3.7 1	6	13	6	1	2	التكرار	34. تسعى المؤسسة باستمرار لتقديم منتج متميز بدون عيوب.
				21. 4	46. 4	21. 4	3.6	7. 1	النسبة	
موافق	4	0.8 8	3.7 5	5	14	6	3	0	التكرار	35. تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للعملاء.
				17. 9	50	21. 4	10. 7	0	النسبة	
موافق	6	1.0 2	3.6 8	6	11	8	2	1	التكرار	36. تلقي المؤسسة تقديرا واحتراما من قبل المجتمع، نتيجة الخدمات التي تقدمها.
				21. 4	39. 3	28. 6	7.1	3. 6	النسبة	
موافق		0.5 8	3.7 2	المجموع						

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الميزة التنافسية كانت نحو الإجابة "موافق"، وهذا راجع إلى كون المؤسسة هي مؤسسة اقتصادية تسعى من خلال نشاطاتها إلى تنشيط مبيعاتها من وقت لآخر من خلال اهتمامها الكبير بالبحوث التسويقية والداعية لتحقيق أهدافها الاقتصادية، وتسعى كذلك إلى المحافظة على مصادر تميزها من خلال المعلومات التي تساعدها على تحديد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتحديات، التي تستغلها في تعزيز تفوقها وتحقيق مزايا تنافسية مما قد يفتح للمؤسسة آفاق إنتاجية وتسويقية جديدة، وتقوم المؤسسة بتقديم خدمات تختلف عن منافسيها من الخدمات البديلة مما يجعلها تلقى التقدير والاحترام في المجتمع.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

لاختبار الفرضيات، يتم أولاً تحديد طبيعة العلاقة بين متغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير الميزة التنافسية من خلال حساب معاملات الارتباط.

الجدول رقم (16): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع (الميزة التنافسية)		المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية)
SIG	R	
0.001	0.593	البعد الاقتصادي
0.015	0.456	البعد القانوني
0.002	0.549	البعد الأخلاقي
0.175	0.264	البعد الخيري
0.004	0.522	المؤشر الكلي (المسؤولية الاجتماعية)

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط قوي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية ( البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) والميزة التنافسية، بمعامل ارتباط قدره 0522 أي أن هناك ارتباط معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط للبعد الاقتصادي 0.593 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك بالنسبة للبعد القانوني بلغ معامل الارتباط 0.456 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وأيضاً بالنسبة للبعد الأخلاقي بلغ معامل الارتباط 0.549 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، بينما بلغ الارتباط بين البعد الخيري والميزة التنافسية ما مقداره 0.264 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما يلي سنحاول اختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في:

- 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 أربعة فرضيات فرعية هي:

**- الفرضية الفرعية 1:**

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

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

**- الفرضية الفرعية 2:**

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

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

**الفرضية الفرعية 3:**

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

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

**الفرضية الفرعية 4:**

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

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

**1. اختبار صحة الفرضية الرئيسية**

**جدول رقم (17): تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة**

الميزة التنافسية			المسؤولية الاجتماعية
مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.004	0.272	0.522	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.522، بمستوى معنوية (Sig) قيمتها 0.004، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغ 0.272 بمعنى 27.2% من التغيرات الحاصلة في التنافسية سببها المسؤولية الاجتماعية أما الباقي فيعود إلى الأخطاء المعيارية في التقدير، ومنه فهي قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05  $\alpha \leq$ ، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المسؤولية الاجتماعية على المتغير التابع الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه، وقبول بالمقابل صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المسؤولية الاجتماعية على المتغير التابع الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه، مع التأكيد على أن هذه النتيجة مؤقنة إلى حين التأكد من صحة الفرضيات الفرعية.

## 2. اختبار صحة الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (18): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية -T-

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (R)	اختبار جودة النموذج (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	اختبار التأثير (T)	مستوى المعنوية (Sig)	معامل الانحدار (B)
البعد الاقتصادي (س1)	0.593	14.070	0.351	3.751	0.001	1.336
البعد القانوني (س2)	0.456	6.809	0.208	2.609	0.015	1.473
البعد الأخلاقي (س3)	0.549	11.236	0.302	3.352	0.002	1.819
البعد الخيري (س4)	0.264	1.942	0.070	1.349	0.175	2.931

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

بعد أن قمنا بحساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، تم حساب النسبة التي يفسرها كل متغير مستقل في التغيير الحاصل في الميزة التنافسية كمتغير تابع وذلك باستخدام (R<sup>2</sup>)، ثم تم التأكد من معنوية تأثير هذه المتغيرات المستقلة على الميزة التنافسية باستخدام اختبار (T). وذلك عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

بالاستعانة بالجدول رقم (19) سنقوم باختبار فروض الدراسة:

### 1. الفرضية الفرعية الأولى:

يوضح الجدول رقم (19) بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير البعد الاقتصادي هي 1.336، وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة هي 3.751 والتي تشير إلى أن البعد الاقتصادي له تأثير على الميزة التنافسية، بمستوى معنوية (Sig) قيمتها 0.001، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغ 0.351 بمعنى 35.1% من التغيرات الحاصلة في التنافسية سببها التغيرات التي تحدث في البعد الاقتصادي أما الباقي فيعود إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء المعيارية في التقدير (دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها)، ومنه فهي قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوي  $\leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على متغير الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه، وقبول المقابل صحة الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على متغير الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه.

أما نموذج العلاقة: الميزة التنافسية = 1.336 + البعد الاقتصادي (0.644)

## 2. الفرضية الفرعية الثانية:

يتبين من الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير البعد القانوني هي 1.473، وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة هي 2.609 والتي تشير إلى أن البعد القانوني له تأثير على الميزة التنافسية، بمستوى معنوية (Sig) قيمتها 0.015، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ 0.208 بمعنى 20.8% من التغيرات الحاصلة في التنافسية سببها التغيرات التي تحدث في البعد القانوني أما الباقي فيعود إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء المعيارية في التقدير، ومنه فهي قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوي  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على متغير الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه، وقبول بالمقابل صحة الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على متغير الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه.

أما نموذج العلاقة: الميزة التنافسية = 1.47 + البعد القانوني (0.600)

## 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

يتبين من الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير البعد الأخلاقي هي 1.819، وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة هي 3.352، بمستوى معنوية (Sig) قيمتها 0.002 والتي تشير إلى أن البعد الأخلاقي له تأثير على الميزة التنافسية، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ 0.302 بمعنى 30.2% من التغيرات الحاصلة في التنافسية سببها التغيرات التي تحدث في البعد الأخلاقي أما الباقي فيعود إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء المعيارية في التقدير، ومنه فهي قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوي  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي على متغير الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه، وقبول بالمقابل صحة الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي على متغير الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه.

أما نموذج العلاقة: الميزة التنافسية = 1.819 + البعد الأخلاقي (0.495)

## 4. الفرضية الفرعية الرابعة:

يوضح الجدول رقم (19) بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لمتغير البعد الخيري هي 2.931، وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة هي 1.349، بمستوى معنوية (Sig) قيمتها 0.175، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ 0.070 بمعنى 7% من التغيرات الحاصلة في التنافسية سببها التغيرات التي تحدث في البعد الخيري أما الباقي فيعود إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء المعيارية في التقدير، ومنه فهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى معنوي  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا

يعني رفض الفرضية البديلة (H1) القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري على متغير الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه، وقبول بالمقابل صحة الفرضية الصفرية (H0) القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري على متغير الميزة التنافسية في الجزائرية للمياه.

بناء على نتائج الجدول السابق ووفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط فإن:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1.336 + \text{البعد الاقتصادي}(0.644) + 1.47 + \text{البعد القانوني}(0.600) + 1.819 + \text{البعد الأخلاقي}(0.495) + \text{البواقي}$$

## خلاصة الفصل

اشتمل الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة الجزائرية للمياه، والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة، المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية على مؤسسة الجزائرية للمياه بعين بسام، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية عن طريق توزيع استبانته، تدور محاورها الثلاث حول موضوع الدراسة.

ومن خلال نتائج الدراسة يظهر أن مؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد على عنصر الشباب في إنجاز أعمالها، كما تطبق التقاعد في سنه القانوني، 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 الموضوعة، 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، قانوني، أخلاقي و خيري ومدى مساهمة كل بعد في تحقيق الميزة التنافسية.

خاتمة

### خاتمة

مما سبق يتبين لنا أنه لم يعد تقييم المؤسسات الاقتصادية يعتمد على ربحيتها فحسب ولم تعد تلك المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية عبر أنحاء العالم. وكان من أبرز هاته المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية هذا المفهوم تطور على مر الأزمنة من مجرد مبادرات طوعية إختيارية تفرضها دوافع ثقافية ودينية، إلى ضرورة ملحة وإستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة الاقتصادية من أجل التسويق اجتماعيا لسمعتها وبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور، من أجل زيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها والرفع من تنافسيتها، وقد أدركت المؤسسات الاقتصادية اليوم أنها في غير معزل عن المجتمع وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية مثل هموم المجتمع والبيئة.

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

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع "المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه فرع عين بسام، ولالإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال ثلاث فصول فصلين نظري وفصل تطبيقي، وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وتوصلنا من خلالها إلى ما يلي:

### أولا - نتائج الدراسة النظرية:

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطور نتيجة المشكلات والأزمات المتعددة التي ارتبطت بجزية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، وكذا تنامي الوعي الاجتماعي والبيئي لدى أفراد المجتمع.
- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تطور على مر الأزمنة من مجرد مبادرات طوعية إختيارية تفرضها دوافع ثقافية ودينية، إلى ضرورة ملحة وإستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة الاقتصادية من أجل التسويق اجتماعيا لسمعتها وبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها والرفع من تنافسيتها.
- تسمح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية من تحسين سمعتها ومركزها المالي وأن المسؤولية الاجتماعية تعتبر استثمار على المدى الطويل حيث تفوق عوائده التكاليف المنفقة على أوجه الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة، وأن تبريرات بعض المعارضين للمسؤولية الاجتماعية على أنها تكلفة إضافية تضاف إلى أعباء المؤسسة تبرير خاطئ.

- المسؤولية الاجتماعية أصبحت في الوقت الراهن بعد من أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة للتسويق اجتماعيا لعلامتها التجارية وسمعتها.

### ثانيا- نتائج الدراسة التطبيقية:

حيث خلصت الدراسة التطبيقية إلى ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$  للمؤسسة محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$  للمؤسسة محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$  للمؤسسة محل الدراسة.

- عدم وجود أي أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$  للمؤسسة محل الدراسة.

### ثالثا- الاقتراحات:

الدراسة خلصت إلى الاقتراحات التالية:

- ضرورة إدماج المؤسسة الجزائرية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية نظرا لدورها في تحسين سمعتها ومركزها المالي، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها.

- ضرورة إدراج المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لقسم خاص ضمن هيكلتها يعنى بتخطيط وتنفيذ البرامج الاجتماعية للمؤسسة.

- ضرورة اهتمام المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بالبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية.

- ضرورة تشجيع الدولة للمؤسسات المسؤولة اجتماعيا من خلال سن قوانين وتشريعات تسمح بإعفائها من الضرائب أو منحها امتيازات مقابل مساهمتها اجتماعيا.

### رابعا- آفاق الدراسة:

إن موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في

إثراءه، وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

- دور المسؤولية البيئية في تحقيق الميزة التنافسية.

- أثر التسويق الاجتماعي على القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- الأداء البيئي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- دور المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية أفاق وتطلعات.

## قائمة المراجع

قائمة الكتب باللغة العربية:

1. الغالي، طاهر و إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
2. تامر البكري "أسس و مفاهيم معاصرة" دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، طبعة 1، 2006.
3. زغدار أحمد، "التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع، سنة 2011.
4. صالح الحموري و رولا المعاينة "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات" الأردن، 2015.
5. طاهر محسن منصور و صالح مهدي محسن العامري "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال" ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
6. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، 2009.
7. عبد الرزاق سالم الرحاحلة "المسؤولية الاجتماعية" دون طبعة، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011
8. عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)" ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. عبد الوهاب سويسي "المنظمة المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
10. مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
11. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، مصر، 2007.
12. محمد فلاق "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال" دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
13. محمد مرسي، "التقنيات الحديثة للمعلومات"، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005.
14. محسن احمد الخضيرى، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، 2004.
15. محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، "إدارة التسويق"، دار المنهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
16. محيي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية"، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2012.
17. مدحت محمد أبو النصر "المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات العربية للتدريب والنشر، 2015.
18. منصور طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية" منظور منهجي متكامل"، ط2 دار وائل للنشر، عمان، 2009.
19. نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005.
20. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، 1996.

قائمة الكتب باللغة الاجنبية:

1. Berrin Filizoz, Mucahit Fisne, Corporate Social Responsibility :A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management ,Procedia Social and Behavioral Sciences 24(2011).
2. G.GARIBALDI, "Stratégie concurrentielle: choisir et gagner", Ed. d'organisation, 1994.
3. Harry Richard, "what in the world is competitive advantage", Anderson school, 2003.
4. Jean-Pierre Helfer, Michael Kalika, Jacques orsoni, Marketing, Librairie Vuibert paris, France, 1995.
5. Marie François Guyonnaud et Frédérique willard du management environnement au développement durable des entreprise France.
6. M Porter, "Avantage concurrentiel devancer ses concurrent et maintenir son avance", dunod, Paris, 1999.
7. Philip Köhler, Bernard Dubois et Delphine manceau, "Le marketing management", 11<sup>eme</sup> édition, Pearson éducation, paris, 2004.

قائمة الملتقيات و المجالات:

1. الشيخ، فؤاد وبدر، فادي، "العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني"، مجلد 44، دورية الإدارة العامة، 2004، عدد3.
2. بن مسعود نصر الدين و كنوش محمد "واقع أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية" الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14.15 فيفري 2012.
3. حسين الأعرج "المسؤولية الاجتماعية للشركات" مجلة محسر التنمية، العدد 90، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2010.
4. عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة.
5. عطار نائلة حسين "كيف تبدأ برنامجا للمسؤولية الاجتماعية" ملتقى الشراكة بين القطاع العام و الخاص "مجتمعنا... مسؤوليتنا" الرياض 1-3 فبراير 2009.
6. غالب محمد البستنجي، "أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية"، أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة الإمام بن سعود، السعودية، العدد التاسع، 2011.
7. قهوجي أمينة، حكيم و حسان "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة" المؤتمر الدولي الثالث عشر حول المسؤولية الاجتماعية، 2016.

قائمة المذكرات:

1. أنور نورا، "المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية -دراسة تطبيقية-"، مركز المديرين المصري، مسابقة الأبحاث السنوية، مصر، 2010.

2. خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.
3. دادان، عبد الغفور، ورشيد حفصي، "المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية و البيئية"، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، الجزائر، 21/20 نوفمبر 2012.
4. سملاي يحضينة، "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية": مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
5. شيقارة هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر، 2005/2004.
6. عبدوس عبد العزيز، "سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير، تلمسان، 2011/2010.
7. عثمان عياشة، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير منظمات، 2010/2011.
8. عدي جمال البطانية "تقييم مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الإعلانات التجارية لشركات الاتصال الخليوية في الأردن" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2009.
9. عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
10. فؤاد حسين محمد الحمدي "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك" مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.
11. ياسر سعيد أبو هرييد "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، 2017 .
12. 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 و علم النفس، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس تربوي، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية، 2007.
13. نحاسبة رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، 2003/2002.
14. نوال ضائي "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية" رسالة ماجستير، جامعة أوبكر بالقائد، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2010.
15. ياسر سعيد أبو هرييد، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة و الحكم الرشيد، 2017.

المواقع الالكترونية:

1. بابا عبد القادر و وهيبه مقدم، "المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة"، منشور على المواقع: <http://iefpedia.com/arab/?p=19505> (14/12/2011)
2. كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، تاريخ الاطلاع 2013/04/22  
.www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc
3. <http://www.almohasb1.com>, le 25/04/2019, heure 00 :47

الملاحق

## استبيان حول: المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال  
استبيان حول:

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته  
يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن دراسة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال  
التي تهدف إلى معالجة موضوع: المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة  
البويرة - فرع عين بسام، يكفي فقط التأشير بعلامة (X) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم.  
في الأخير أحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي بحت فأملنا فيكم كبير بأن تكون إجاباتكم  
على الأسئلة موضوعية و صادقة .  
في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

الطالبتان: -حملوي إيمان -جدي حنان

### أولا: معلومات خاصة

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:  أقل من 20  من 21 إلى 40 سنة  من 41 إلى 60 سنة  أكبر من 61.

المستوى الدراسي:  ثانوي أو أقل  جامعي  دراسات عليا

الوظيفة الحالية:  موظف عادي  إداري  رئيس مصلحة  إطار

الخبرة:  أقل من 05 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات  أكثر من 11 سنة

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية

البعد الاقتصادي					
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	
					1. تعمل المؤسسة على تحقيق أقصى ربح بطرق شفافة.
					2. المؤسسة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستوى الأجور.
					3. تهدف المؤسسة إلى الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في العمل.
					4. تساهم المؤسسة في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي.
					5. توفر المؤسسة الأجر الذي يكفيك لسد احتياجاتك اليومية.
					6. تتحرى المؤسسة الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية.
البعد القانوني					
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	
					1. تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع.
					2. تساهم المؤسسة للحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها.
					3. تضع المؤسسة قوانين لحماية المستهلك.
					4. تعمل المؤسسة على التزام الأفراد العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الأمنية.
					5. تلتزم المؤسسة بالقوانين المؤطرة والمنظمة لعملها ولعمل المؤسسات الناشطة في البلد.
					6. تعترف إدارة المؤسسة بعمل النقابات العمالية.
					7. تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من خدمات اجتماعية كتوفير وسائل نقل العمال وتقديم تسهيلات للحصول على السكن.

					8. تعمل المؤسسة على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي و تقديم الإعانات عند الوفاة والعجز.
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	البعد الأخلاقي
					1. تقوم المؤسسة بإنجاز أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي.
					2. تؤكد المؤسسة على السلوك و التعامل الأخلاقي الذي يتطابق والقوانين والأنظمة السائدة في المجتمع المحلي.
					3. توفر المؤسسة فرص توظيف متكافئة وعادلة للجميع.
					4. تتحمل المؤسسة الأضرار التي يتعرض لها العملاء في المؤسسة.
					5. تتحمل المؤسسة المسؤولية اتجاه أفراد المجتمع ككل ولا تميز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين.
					6. تمتلك المؤسسة دليلا أخلاقيا واضحا ومعلن عنه لجميع العاملين لديها.
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	البعد الخيري
					1. تقدم المؤسسة هبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا.
					2. تساهم المؤسسة في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي من طرق ، مدارس ومراكز الصحة.
					3. تساهم المؤسسة في توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
					4. تساهم المؤسسة في حل المشاكل التي تواجه العاملين والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع أثناء الأزمات كالفيضانات والزلازل.
					5. تقدم المؤسسة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية المسنين... الخ).

					6. توافق المؤسسة على المشاركة في البرامج المسطرة من طرف الجمعيات والهيئات المحلية والتي تهدف إلى حماية البيئة والمجتمع.
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	ثالثا: الميزة التنافسية
					1. تركز المؤسسة على حاجات ورغبات العملاء وتعمل على تجسيدها بشكل متطور ومتميز.
					2. تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للبحوث التسويقية بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء. 3 لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.
					4. تساعد المعلومات المستخلصة بعد المعالجة في تحديد نقاط ضعف و قوة الشركة.
					5. تحديد نقاط القوة و الضعف يضمن للشركة استغلالها في تعزيز تفوقها وتحقيق مزايا تنافسية في هذا المجال.
					6. يمكن استخدام المعلومات المعالجة في تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها، مما قد يفتح للمؤسسة آفاق إنتاجية وتسويقية جديدة تفتح بدورها الباب نحو تحقيق مزايا تنافسية.
					7. معرفة التهديدات المحتملة تساعد في الاحتياط لها مما يسمح للمؤسسة بالحفاظ على الريادة التي تحوزها.
					8. تسعى المؤسسة باستمرار لتقديم منتج متميز بدون عيوب.
					9. تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات والخدمات للعملاء.
					10. تلقى المؤسسة تقديرا واحتراما من قبل المجتمع، نتيجة الخدمات التي تقدمها.