



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider - Biskra -
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

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

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال وتنظيم

إشراف الدكتور
دبلة فاتح

إعداد الطالبة
نويجي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. منصوري كمال
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ-	د. دبلة فاتح
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. قاسمي السعيد
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. فرحات عباس
ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ-	د. عابي خليفة
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر - أ-	د. حايف سي حايف شيراز

السنة الجامعية: 2019 - 2020

علم



﴿ رفون كل ذي علم عليم ﴾

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع، وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم " مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ " (رواه أحمد، وأبو داود، وصححه الألباني).

أتقدم بشكري وامتناني الكبيرين لأستاذي القدير الدكتور دبله فاتح على قبوله الإشراف على هذا البحث رغم انشغالاته الكثيرة ، وعلى الجهود التي بذلها معي طيلة السنوات من خلال متابعته للعمل بنصائحه وتوجيهاته القيمة. كما أتقدم بالشكر والتقدير، والعرفان بالجميل إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة منحي شرف مناقشتهم للبحث وإبداء ملاحظاتهم القيمة التي بها نستزيد.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة المحكمين كل باسمه.

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم لي المساعدة والمشورة لإتمام

هذه الدراسة.

فجزاهم الله عني كل خير.

إهداء

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له
تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله
و أصحابه و أتباعه و سلم. اهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من ركع العطاء أمام قدميها، وأعطتنا من دمها وروحها و عمرها حبا و تصميماً و دفعا لغدٍ
أجمل، إلى التي سهرت على تعليبي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسها للعلم، إلى مدرستي الأولى في
الحياة، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي، إلى التي لا تفهم الكلمات والشكر والعرفان
بالجميل، إلى الغالية التي تركت الدنيا على أمل أن ترى هذه الثمار أمي الحبيبة والغالية "جميلة"
رحمها الله.

إلى من علمني النجاح والصبر، إلى من افتقده في مواجهة الصعاب، ولم تمهله الدنيا لأرتوي من
حنانه.. أبي "بلقاسم" رحمه الله.
إلى أزهار النرجس التي تفيض حباً وطفولةً و نقاءً و عطرًا فلذات كبدي و نور عيني و توأم روحي أبنائي
"محمد أيمن، جميلة أريج، ضياء الدين"
إليهم أهدي هذا العمل المتواضع لأدخل على قلوبهم شيئاً من السعادة إلى إخوتي الذين تقاسمو معي عبء
الحياة: "نجيب، حمزة، كمال، شريف" وكل أبناءهم.
إلى القريبة من القلب دائماً ووحيدتي أختي الغالية "لطيفة" وعائلتها الصغيرة.
إلى من أخذ بيدي .. و رسم الأمل في كل خطوة مشيتها، الذي صبر عن كل تقصير مني إلى زوجي
العزيز والغالي "عبد الكريم"
إلى جدتي الغالية أطلال الله في عمرها.
إلى من وقفوا إلى جانبي أم زوجي "علجية" وأخته "صباح"، كما أهديها إلى جميع العائلة و اخص
بالذكر "رملي المسعود"،
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد خولة، خديجة، مليكة، نادية، سهام...
إلى كل من نسيتهم أو سهوت عن ذكر أسمائهم...
إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

فاطمة الزهراء نويجي

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور ممارسات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خدمة المجتمع من خلال دعمها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في (المساهمين، العاملين، العملاء، المجتمع، البيئة) في تحقيق ميزة تنافسية لها.

على هذا الأساس اعتمدت الدراسة على جمع بيانات أولية من 250 استبانة بحثية موزعة لعينة من العاملين بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تم استرجاع 200 منها، فيما تمثلت المعلومات الثانوية في مجموعة من الوثائق، المقالات والدراسات.

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى وجود حد من المعلومات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لدى أفراد عينة الدراسة، وهناك تفاوت في الاهتمام بالممارسات الاجتماعية بين مختلف الفئات حسب موقع ومكانة كل جهة، وضعف التوجه التطوعي لممارسات المسؤولية الاجتماعية.

كما أظهرت النتائج تأثير كل من أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المبحوثة ، الأمر الذي أكدته إجابات أفراد عينة الدراسة.

أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واستخدامها كمصدر للميزة التنافسية، من خلال جعل المسؤولية الاجتماعية جزءا رئيسا من أنشطتها، مع ضرورة تخفيف إدارات المؤسسات من أجل تعزيز المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، المساهمون، العاملون، العملاء، المجتمع، البيئة، الميزة التنافسية، المؤسسات الجزائرية.

Abstract

This study aims at revealing the role of Algerian institution's practices toward society through supporting the different dimensions of social responsibility (shareholders, employees, customers, society and environment) and its impact on the competitive advantage.

Accordingly, this study is based on the data of 250 questionnaires distributed to different employees in the Algerian institution. 200 questionnaires has been retrieved.

Findings show that there is a minimal information about the social responsibility concept and importance in the Algerian institutions. There were certainly differences in the importance level between them as a result of the poor voluntary approach of social responsibility practices.

Findings also show the impact of social responsibility dimensions on competitive advantage.

The study recommended the importance of elevating social responsibility practices to be a source of improving competitive advantage through the emphasis on its concept and use.

Keywords: social responsibility, shareholders, employees, customers, society, environment, competitive advantage, Algerian institution.

فهرس المحتويات

//	الإهداء
//	الشكر
//	ملخص الدراسة
//	قائمة الأشكال
//	قائمة الجداول
//	قائمة الملاحق

	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
أ	تمهيد
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
د	أهمية الدراسة
هـ	أهداف الدراسة
هـ	مبررات ودوافع اختيار الموضوع محل الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
س	أنموذج الدراسة
فا	التعريفات الإجرائية
ك	منهجية الدراسة
ق	حدود الدراسة
ق	هيكل الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: مفاهيم حول المنافسة والتنافسية
23	المطلب الأول: تعريف المنافسة
24	المطلب الثاني: أنواع المنافسة
26	المطلب الثالث: تعريف التنافسية
28	المطلب الرابع: أنواع التنافسية
29	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
30	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
32	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية
32	الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية
32	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية
33	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
36	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية
39	المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
39	المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة
39	المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز
44	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

47	المطلب الرابع: جودة الميزة التنافسية
48	المبحث الرابع : مقاربات بناء الميزة التنافسية وإستمراريتها
48	المطلب الأول: المقاربات الكلاسيكية للميزة التنافسية.
48	الفرع الأول: نموذج مايكل بورتر Porter لبناء الميزة التنافسية
51	الفرع الثاني: مدخل سلسلة القيمة كوسيلة لبناء الميزة التنافسية
53	المطلب الثاني : المقاربات الحديثة للميزة التنافسية
53	الفرع الأول: المقاربة المبنية على الموارد
56	الفرع الثاني: المقاربة المبنية على الكفاءات
57	الفرع الثالث: المقاربة المبنية على المعرفة
58	المطلب الرابع: استمرارية الميزة التنافسية
60	خلاصة الفصل الثاني

	الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
62	تمهيد
63	المبحث الأول: التطور النظري والعملي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
63	المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية
66	المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية
69	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية في الإسلام
72	المطلب الرابع : المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة في الإسلام
77	المبحث الثاني: الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية
77	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

80	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية
80	الفرع الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية
84	الفرع الثاني: أهداف المسؤولية الاجتماعية
85	المطلب الثالث: أسباب بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
86	المطلب الرابع: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
88	المبحث الثالث: التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
89	المطلب الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية.
93	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية (اقتصادي، قانوني، بيئي، اجتماعي)
96	المطلب الثالث: اتجاهات واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
96	الفرع الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية
97	الفرع الثاني: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
99	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض
103	المبحث الرابع: ممارسات المسؤولية الاجتماعية
103	المطلب الأول: محاسبة المسؤولية الاجتماعية
104	الفرع الأول: مفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية
105	الفرع الثاني: أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية
106	الفرع الثالث: مشاكل محاسبة المسؤولية الاجتماعية
108	المطلب الثاني: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية
111	المطلب الثالث: المعايير والمواصفات القياسية في مجال المسؤولية الاجتماعية
111	الفرع الأول: معيار المساءلة الاجتماعية SA 8000
113	الفرع الثاني: مواصفة الايزو 26000
118	المطلب الرابع: نماذج لتجارب شركات في ممارسة المسؤولية الاجتماعية

119	الفرع الأول: تجارب شركات أجنبية
121	الفرع الثاني: تجارب شركات عربية
136	المبحث الخامس: المسؤولية الاجتماعية مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
137	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
138	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية
139	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
140	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
141	المطلب الخامس: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
144	خلاصة الفصل الثالث

	الفصل الرابع: الإطار العام للدراسة الميدانية
146	تمهيد
147	المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية والإجراءات المتبعة (عرض وتحليل النتائج)
147	المطلب الأول: منهج الدراسة
148	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
154	المطلب الثالث: الأدوات المعتمدة في جمع وتحليل بيانات الدراسة
165	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
167	المبحث الثاني: إدراك العاملين لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة.

168	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للإجابات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية
168	الفرع الأول: مدى إدراك المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها
170	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للإجابات المتعلقة باهتمام المؤسسة بمجالات المسؤولية الاجتماعية.
182	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للإجابات المتعلقة بآراء الباحثين حول الميزة التنافسية.
189	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
189	المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
195	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
195	الفرع الأول: تحليل الفروقات الخاصة بمتغير العمر
197	الفرع الثاني: تحليل الفروقات الخاصة بمتغير المستوى التعليمي
199	الفرع الثالث: تحليل الفروقات الخاصة بمتغير سنوات الخبرة
202	المبحث الرابع: تفسير نتائج تحليل المكونات الأساسية (ACP)
202	المطلب الأول: قياس كل من مؤشر KMO و Bartlett في الاستبيان وتحديد المحاور
203	الفرع الأول: قياس كل من مؤشر KMO و Bartlett في الاستبيان
203	الفرع الثاني: تحديد المحاور Identification des axes
205	المطلب الثاني: نوعية التمثيل (انظر الملاحق)
207	المطلب الثالث: تعريف وتفسير المحاور
210	المطلب الرابع: إسقاط النقاط على المحاور
213	خلاصة الفصل الرابع

215	الخاتمة
227	قائمة المراجع
241	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ع	نموذج الدراسة	01
35	أجزاء توقيت فترة التسليم	02
36	محددات الميزة التنافسية وفقا لمايكل بورتر	03
37	دورة حياة الميزة التنافسية	04
49	نموذج بورتر لقوى المنافسة	05
53	سلسلة القيمة	06
89	أصحاب المصالح أو المستفيدون من المؤسسة	07
95	هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll	08
99	استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية	09
118	عرض تخطيطي لمواصفة الايزو 26000	10
142	المسؤولية الاجتماعية مفتاح للوصول إلى ميزة تنافسية	11

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريف خاصة بالميزة التنافسية.	31
02	متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس	40
03	أبعاد إستراتيجية التمييز	42
04	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة والمتاحة للمؤسسة	47
05	المسؤولية الاجتماعية بين الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي	100
06	هيكل مواصفة الايزو 26000	116
07	أسماء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة التي شملها الاستبيان	149
08	توزيع أداة الدراسة	151
14	خصائص عينة الدراسة	151
15	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائص المؤسسة	153
16	العبارات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية	155
17	العبارات التي تقيس الميزة التنافسية	156
18	الاتساق الداخلي للمحور الأول	157
19	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	158
20	الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية	162
21	معاملات الثبات لمحاو الاستبيان	164
22	الأهمية النسبية لمقياس ليكرت الخماسي	166
23	آراء الباحثين حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في المؤسسات عينة البحث	168

171	آراء المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين في المؤسسات عينة البحث	24
172	آراء المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المؤسسات عينة البحث	25
174	آراء المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في المؤسسات عينة البحث	26
176	آراء المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في المؤسسات عينة البحث	27
179	آراء المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في المؤسسات عينة البحث	28
181	آراء المبحوثين حول ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات عينة البحث	29
182	آراء المبحوثين حول ميزة التكلفة الأقل في المؤسسات عينة البحث	30
184	آراء المبحوثين حول ميزة الجودة في المؤسسات عينة البحث	31
185	آراء المبحوثين حول ميزة المرونة في المؤسسات عينة البحث	32
186	آراء المبحوثين حول ميزة التسليم في المؤسسات عينة البحث	33
188	آراء المبحوثين حول الميزة التنافسية في المؤسسات عينة البحث	34
189	نتائج قياس علاقة المسؤولية الاجتماعية بتحقيق الميزة التنافسية	35
190	نتائج تحليل الانحدار لقياس دور المسؤولية تجاه المساهمين في تحقيق الميزة التنافسية	36
191	نتائج تحليل الانحدار لقياس دور المسؤولية تجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية	37

192	نتائج تحليل الانحدار لقياس دور المسؤولية تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية	38
193	نتائج تحليل الانحدار لقياس دور المسؤولية تجاه المجتمع في تحقيق الميزة التنافسية	39
194	نتائج تحليل الانحدار لقياس دور المسؤولية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية.	40
195	تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر	41
197	تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	42
199	تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة	43

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
241	الاستبيان	01
250	قائمة المحكمين	02
251	مخرجات SPSS V.18	03

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- ❖ تمهيد
- ❖ إشكالية الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
- ❖ مبررات ودوافع اختيار الموضوع محل الدراسة
- ❖ نموذج الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ منهجية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ هيكل الدراسة

تمهيد

إن التطور الاقتصادي والمنافسة الشديدة اللذين شهدهما العالم ساهما وبقدر كبير في ظهور اتجاهات عديدة ترصد العلاقة بين المؤسسات والمجتمع أو محاولة تفسير هذه العلاقة، فالمؤسسة لم تعد مسؤولة اقتصاديا فحسب، إنما تطورت لتصبح أيضا مسؤولة اجتماعيا، ومنذ زمن غير بعيد أصبحت نقطة ضعف العديد من المؤسسات تلك الضغوطات المفروضة عليها من طرف العمال، البيئة والصحة... وقد ذهبت بعض الدراسات الاقتصادية والاجتماعية إلى التركيز أكثر على الدور الاجتماعي للمؤسسة، باعتبار دورها اجتماعيا قبل أن يكون اقتصاديا، وعلى اعتبار أنها تعمل في مجتمع هو المستفيد والمتضرر الأول والمباشر من نشاطها كان لا بد من تطوير هذا الجانب في عمل المؤسسات.

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وطبيعة البيئة التي تعمل فيها من المواضيع الهامة التي أثارت ولا تزال تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية وكذلك بالنسبة للمدراء في الأعمال المختلفة. لقد تشعبت البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية وطرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية عديدة ومختلفة للدور الذي يجب أن تقوم به المؤسسات ومنظمات الأعمال نحو مجتمعاتها من جهة، وعكست من جهة أخرى طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي بل القانوني، التشريعي، البيئي والمجتمعي.

وفي ظل هذا التطور المطرد لم تعد المنافسة قائمة على أساس الأبعاد التقليدية الاقتصادية، فكثرة المنتجين والمعرفة بأسرار المنتجات جعلت من السعر عاملا ثانويا في كثير من الأحيان. لذلك فيجب على المؤسسات التنافس بناء على أسس جديدة قائمة على اعتبارات اجتماعية وأخلاقية تسمح ببناء مزايا تنافسية دائمة لفترات أطول.

1. إشكالية الدراسة

إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية لم يعد أمرا عشوائيا يقتصر على ما تقدمه المؤسسات من تبرعات ومساهمات خيرية من حين لآخر، بل بات مخططا له بما يتناسب مع إستراتيجية ورؤية المؤسسة والأهداف المسطرة مسبقا، فهناك ما يتعلق بالجانب الوظيفي ومنها ما هو بالجانب الإنساني، والمؤسسات الاقتصادية في الجزائر تسعى إلى تطبيق هذا التوجه الجديد وممارسته تحت تأثير العولمة والاقتصاديات الشاملة والإقليمية وتطور

تكنولوجيات الاتصال والأعمال، من أجل ضمان الاستمرارية والنجاح وتحقيق التفوق على المؤسسات المنافسة.

على ضوء ما سبق، ورغبة منا في التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية، يمكن التعبير عن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

من خلال هذا السؤال الجوهرى تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف هو واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟
2. ما طبيعة وأبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟
3. ما دور المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟
4. ما دور المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟
5. ما دور المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟
6. ما دور المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟
7. ما دور المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الأسئلة الفرعية السابقة تقترح الدراسة فرضيتين رئيسيتين وتشتق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية، بحيث تحاول الإجابة عن التساؤل الرئيس وقياس الدور الذي يمكن أن تلعبه

المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة في دعم أبعاد الميزة التنافسية وذلك بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1. الفرضية الرئيسية الأولى

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

يندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

1.1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2.1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3.1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

4.1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

5.1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعزى لمتغيرات (السن ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

يندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

1.2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير السن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2.2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3.2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية أساسا في تناولها لموضوع يتسم بالحدثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية، حيث تعتقد الباحثة أن هنالك محدودية في شيوع ثقافة المسؤولية الاجتماعية على صعيد المؤسسات الجزائرية فضلا عن وجود فجوة في تبنيتها، ومساعدة الإدارة والعاملين في هذه المؤسسات للمشاركة والإطلاع على نتائج هذه الدراسة التي ستساعدهم في التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب تحقيق الميزة التنافسية.

كما تنبع أهمية الدراسة الدعوة من خلالها إلى ضرورة دراسة تطبيق الأسلوب الإداري الحديث الممثل في المسؤولية الاجتماعية وبيان صورة نظرية وعملية توطر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية بحيث يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج. وكذا أهمية المسؤولية الاجتماعية وأثرها على احتمالات فشل الوصول إلى ميزة تنافسية، كما يزيد من أهمية البحث التغيرات الهائلة والسريعة التي تشهدها المؤسسات في وقتنا الحالي وبصفة خاصة زيادة حدة المنافسة.

4. أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

- 1- محاولة إلقاء الضوء على أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتأسيس بعض هذه المفاهيم الأساسية للأداء الاجتماعي.
- 2- التعرف على مستوى إدراك المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية .
- 3- التعرف على النشاطات والممارسات التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تجاه المجتمع الجزائري في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.
- 4- وضع معايير ومؤشرات قياسية لقياس عناصر المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي تقييم الدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 5- تسليط الضوء على مستوى الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- 6- التعرف على طبيعة و اتجاه العلاقة بين إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية المنتهجة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحقيقها لميزة تنافسية.

5. مبررات ودوافع اختيار الموضوع محل الدراسة

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

- طبيعة التخصص و الرغبة في التعمق في مجال المسؤولية الاجتماعية؛
- يعد موضوع هذا البحث من المواضيع التي لم تستوف حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب خاصة في الدول النامية كالجزائر؛
- الاتجاه المتزايد للمؤسسات الاقتصادية نحو تبني المسؤولية الاجتماعية في ظل ضوابط التنمية المستدامة.

6. الدراسات السابقة

إن موضوع بحثنا يجمع بين شقين هما: المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للمؤسسات، فنجد أن هناك دراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية، ودراسات أخرى تناولت الميزة التنافسية للمؤسسات ودراسات تناولت المتغيرين معا.

سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية التي أجريت حول الموضوع بشكل عام، باعتبارها إحدى أهم المرتكزات لبناء نموذج أي دراسة من خلال الاختبار والتحليل والكشف عن مدى التجانس فيما بينها، وأهم النتائج التي توصلت إليها وبذلك تعيين الوجهة التي توصلنا إلى النتيجة المرغوبة، وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، 2010، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق.

يهدف البحث إلى دراسة دور أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، واختيرت الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية كمجال للبحث وفق منهج دراسة الحالة.

وجاء اختيار هذه الشركة لسببين ، الأول وجود ممارسات ونشاطات اجتماعية في الشركة قد تكون الحجر الأساس لصياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ، والثاني هو استمرار عمل الشركة بدون توقف بعد أحداث عام 2003 .

استندت نتائج البحث الميدانية إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات الاجتماعية التي قامت بها الشركة للمدة من (2004 - 2006) ، فضلاً عن التحليل الإحصائي لاستبانته البحث التي أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة قصديه بلغ مجموعها (100) ، وتم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم معالجتها بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS). خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تتعلق بمساندة النشاطات الاجتماعية المكونة للبعد الاجتماعي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة من خلال الأداء الاجتماعي، إذ أظهرت النتائج مساندة الأداء الاجتماعي للأداء الاقتصادي في تعزيز وإدامة الميزة التنافسية المستدامة.

2. دراسة مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، 2013، " دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايلي السعودية للاتصالات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية لشركات الاتصال من وجهة نظر العملاء، من أجل تحقيق ذلك كانت عينة البحث عشوائية بلغ حجمها 450 عميل من عملاء شركة موبايلي للاتصالات السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية بشركة موبايلي للاتصالات السعودية محل الدراسة. وكذا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لأثر المسؤولية الاجتماعية على زيادة القدرة التنافسية لشركة موبايلي للاتصالات السعودية ترجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، مكان السكن، المستوى التعليمي، مجال العمل). خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد هذا النوع من المؤسسات.

3. دراسة موسى قاسم القريوتي وآخرون، 2014، " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 1، الجامعة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاهتمام بالعاملين، التركيز على العملاء، حل المشكلات الاجتماعية، الاهتمام بالبيئة، المنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية (الأسعار التنافسية، السرعة في تقديم الخدمة، التفوق، تحسين الجودة) في مؤسسة زين للاتصالات الخلوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك دورا إيجابيا للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من: الاهتمام بالعاملين، التركيز على العملاء، حل المشكلات الاجتماعية، الاهتمام بالبيئة، المنافسة الشريفة والمساهمة في دعم الخطط التنموية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة.

وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية للعاملين في المؤسسة المبحوثة لتعريفهم بإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ودورها في تحقيق التميز، وبضرورة تعاون جميع المؤسسات العاملة في هذا القطاع بوضع إستراتيجية وطنية واضحة تسهم في تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تمارس أعمالها فيه.

4. دراسة قربي شافية، 2015، " دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة:

دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة، وعليه تم تقسيمها إلى جزء نظري وآخر تطبيقي، تناول الجزء النظري كلا من مفهوم المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية والعلاقة بينهما في فصول ثلاثة متفرقة، في حين ركز الجانب التطبيقي على دراسة هذا الدور في ظل بيئة الأعمال الجزائرية بالتركيز على ست مؤسسات مهمة من قطاع المشروبات كقطاع هام ضمن الصناعات الغذائية بدراسة معطياتها للفترة (2009، 2013).

تم استخدام كل من المقابلة والكشوف المالية للحصول على البيانات اللازمة والمرتبطة أساسا بمتغيري الدراسة الميزة التنافسية كمتغير أساسي ممثل مؤشراتها وهي (الجودة ، الإبداع ، الكفاءة ، الاستجابة لحاجات العميل)، والمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل ممثل بمجالات قياس المسؤولية الاجتماعية (العمال، العملاء، المجتمع، البيئة)، وبما أنها دراسة قياسية فقد تم اعتماد أساليب رياضية وإحصائية، من بينها: التحليل التطويقي للبيانات، تحليل التباين ذو المعيار الواحد لتحديد أي أبعاد المسؤولية الاجتماعية أكثر أهمية، والانحدار كاي مربع في دراسة الأثر والعلاقة.

خلصت النتائج إلى أنه لا يوجد تأثير لمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مؤشرات الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في عينة الدراسة لا يزال ضعيفا وان وجدت بعض الممارسات فقد جاءت من باب الحد القانوني المفروض من قبل الدولة وليس كخيار إستراتيجي واضح المعالم والأهداف.

5. عطاالله بشير النويقه، 2016، " أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، الجامعة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر أخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) والمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية نحو العملاء، المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المجتمع) في تعزيز الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، زيادة المرونة، زيادة الابتكار) من خلال دراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة إحصائية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على العاملين في الإدارة العليا واستجاب منهم (140) من أصل (150) موظف يمثلون الإدارة العليا في البنوك المبحوثة.

بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية.

في ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عددا من التوصيات التي تستهدف تعزيز أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية باعتبار ذلك من أهم المرتكزات الهامة لضمان نجاح البنوك وديمومتها.

6. دراسة سعيد الأمين محمد، 2017، " دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة الميزة التنافسية لشركة سوداني للاتصالات"، مجلة الدراسات العليا، مجلد 09، العدد 34، جامعة النيلين.

تناولت هذه الدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة الميزة التنافسية بشركة سوداني للاتصالات المحدودة بالسودان. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة ولتحقيق ذلك تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وتمثل مجتمع الدراسة في مشركي شركة سوداني للاتصالات، وتم توزيع الاستبيان على المبحوثين وقد أعطوا إجابات مفيدة. تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 22 وبرنامج AMOS التحليل العملي الاستكشافي وذلك من أجل تحليل بيانات الدراسة وإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، وكانت ابرز النتائج التي تم التوصل إليها أن المسؤولية الاجتماعية لها دور ذو دلالة إحصائية في الميزة التنافسية بشركة سوداني للاتصالات بالسودان .

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة اهتمام الشركة بتبني برامج المسؤولية الاجتماعية من أجل زيادة الميزة التنافسية و زيادة الاهتمام بالميزانيات المخصصة لبرامج المسؤولية الاجتماعية المختلفة.

7. مجدي عبد الغفار محمود سلامة، 2017، " العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في محافظة نابلس من وجهة نظر عملائها"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 07، العدد 03.

هدفت الدراسة إلى التعرف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في محافظة نابلس من وجهة نظر عملائها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات اللازمة من خلال استبانة تم تطويرها من قبل الباحث تكونت من 20 فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد تم توزيع 425 استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من عملاء البنوك الإسلامية في محافظة نابلس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي.

يتضح من نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية، ووجود علاقة ارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في محافظة نابلس من وجهة نظر عملائها تعزى لمتغيرات الدراسة .

قد أوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة بان تقوم البنوك الإسلامية بعقد الدورات وورش العمل التي تتضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأنشطتها وعملياتها . وضرورة الاهتمام ببناء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ف البنوك الإسلامية التي تعد من أهم متطلبات تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

8. دراسة محمد شقراني، 2018، " المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في

منظمات الأعمال: دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية

القانوني، المسؤولية الأخلاقي، المسؤولية الخيرية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، السمعة،

الإبداع، الاستجابة، الجودة) في منظمات الأعمال، وأسقطت الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر

موبيليس.

لتحقيق الأهداف المرجوة أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (100) موظف من مختلف أقسام

ومديريات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد

الباحث على استبانة شملت (69) فقرة كأداة لجمع المعلومات، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية

منها تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستعمال برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لما وضعت الدراسة من أجله،

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لكل من (البعد الاقتصادي،

والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والبعد الخيّر) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة، كما كان تبني

أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة كما يلي البعد القانوني يليه البعد الأخلاقي، ثم يليه البعد

الخيّر ، وأخيرا البعد الاقتصادي.

تمخض عن هذه الدراسة جملة من الاقتراحات والتوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية

التي تحقق للمنظمة التميز التنافسي وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة، وإلى ضرورة هيكلة إدارة مستقلة في الهيكل

التنظيمي خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، والعمل على تكثيف الحملات الإشهارية الخاصة

بالمسؤولية الاجتماعية في وسائل الإعلام، بالإضافة إلى ضرورة إقامة شراكة مع الجهات الفاعلة في المجتمع.

9. فيروز مصلح الضمور، فوزية مقراش، 2018، " أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1، جامعة المسيلة.

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) على الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الجودة، السمعة، الإبداع، المرونة). تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة ملائمة مكونة من 155 مستخدما لمنتجات شركة صيدال.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أثر ايجابي على الميزة التنافسية، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير الالتزام بالمسؤولية القانونية والالتزام بالمسؤولية الأخلاقية على الميزة التنافسية.

10. حميدي زقاي، رماس محمد أمين، 2018، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثالث، جامعة عباس لغرور، خنشلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه (العاملين، العملاء، المجتمع، البيئة) في تحسين الميزة التنافسية، وذلك في مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة، شملت الدراسة عينة مكونة من (60) موظف، بحيث تم استعمال التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج SPSS.V.22 .

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقات ارتباط معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، وكذا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

من بين أهم التوصيات أنه على الإدارات العليا في المؤسسة المبحوثة أن تزيد من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الميزة التنافسية.

11. منصف شرقي، 2018، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 8، العدد 1، جامعة سطيف 1.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدي تبني منظمات الأعمال الجزائرية ممثلة في مؤسسة سوناطراك لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتعرف على أثر تبني هذا المفهوم على الميزة التنافسية، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الأرقام والبيانات المنشورة من طرف المؤسسة، توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة سوناطراك تساهم في التنمية المحلية عن طريق دعم الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية بشكل متوسط، وقد أوصت الدراسة بضرورة إيمان المؤسسة أكثر بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطتها يتم متابعته بشكل دوري، لما قد يكسبها سمعة ويعزز من ميزتها التنافسية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. Robinson, Obrien, 2001, **Integrating corporate social responsibility with competitive strategy**, *Georgia State University Journal*, U.S.A:P 1-23, Sur le site d'internet :¹

فازت هذه الدراسة في منافسة كأفضل دراسة بالمسابقة التي يقيمها مركز مواطنة المؤسسة التابع لكلية "Poston" والتي أجريت عام 2001 ويدعو المركز سنوياً إلى هذه المنافسة باعتبارها جزءاً من مبادرته لدعم وتشجيع البحث في ميدان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ويهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستراتيجيات التنافسية في أكبر المنظمات العالمية، حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإستراتيجية التنافسية بنجاح يعتمد على مجموعة من العوامل من بينها معرفة أهداف أصحاب المصالح، كما تم اعتبار تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المبحوثة إيجابياً بشكل عال مما ساهم في تعزيز ميزتها التنافسية.

¹ <http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse/IntegratingCorporate.pdf>, 22/02/2018, 12 :00

وأوصت الدراسة بأن يولي الباحثون اهتماماً خاصاً بالمسؤولية الاجتماعية وربطها بالأداء المالي للمؤسسة لتحقيق الدمج مع الإستراتيجية التنافسية لها.

2. Porter. M , Kramer . M, 2006, **Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage**, *Harvard business review*, Vol. (84), No (12)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية. هذه الدراسة كانت بمثابة دراسة نظرية تناولت العديد من المواضيع أهمها نشأة المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى التكامل بين الأعمال والمجتمع. وكان أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن تبني الأنشطة الاجتماعية يؤثر على المؤسسات من خلال عناصرها بما يعكس ميزتها التنافسية.

3.Li.J, Wang.H, 2007 , **An Empirical Examination of Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**, a Chinese Banking Industry Investigation

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الصينية، حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تحقيق ميزة تنافسية للبنوك الصينية يرتبط بمدى ممارستها للمسؤولية الاجتماعية مما يحسن من صورتها أمام المجتمع، كما أشارت الدراسة إلى تدني ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى بعض البنوك كان مرده تخوفها من خسارة القروض التي تقدمها لزملائها.

4. Vitell et all, 2010, **The Role of Ethics and Social Responsibility in Organizational Success: A Spanish Perspective**, *Journal of Business Ethics*, Vol (91), No(04).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق النجاح للمؤسسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 137 مؤسسة في اسبانيا، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في نجاحها.

7. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، توصلت الباحثة إلى:

* جاءت الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات السابقة، ومحاولة جادة لاختبار التزام المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة؛

* تتشارك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ومجالاتها وعناصرها وضرورة الالتزام بها واعتبارها استثماراً مريحاً من أجل تحقيق ميزة تنافسية؛

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو جمعها بين درجة التزام المؤسسات بالمسؤولية

الاجتماعية و علاقتها بالميزة التنافسية ، وخلصت الباحثة أن أغلب الدراسات لم تتطرق بشكل مباشر

للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، هذا ما جعلها أمام محاولة تحديد وتبني أبعاد معينة للمسؤولية

الاجتماعية تتفق وميدان الدراسة، ومن ناحية أخرى ربطها بالميزة التنافسية، محاولة التوصل إلى أهم الفروق

التي يمكن أن تظهر في دور متغيري الدراسة، كذلك تنوع المؤسسات محل الدراسة التي شملت مؤسسات

عامة، خاصة و مختلطة، و التي تنتمي للمجتمع الجزائري الذي يختلف عن المجتمعات التي تمت فيها الدراسات

السابقة.

8. أنموذج الدراسة

قامت الباحثة ببناء أنموذج هذه الدراسة في ضوء مراجعة الدراسات السابقة و عنوان الدراسة الذي

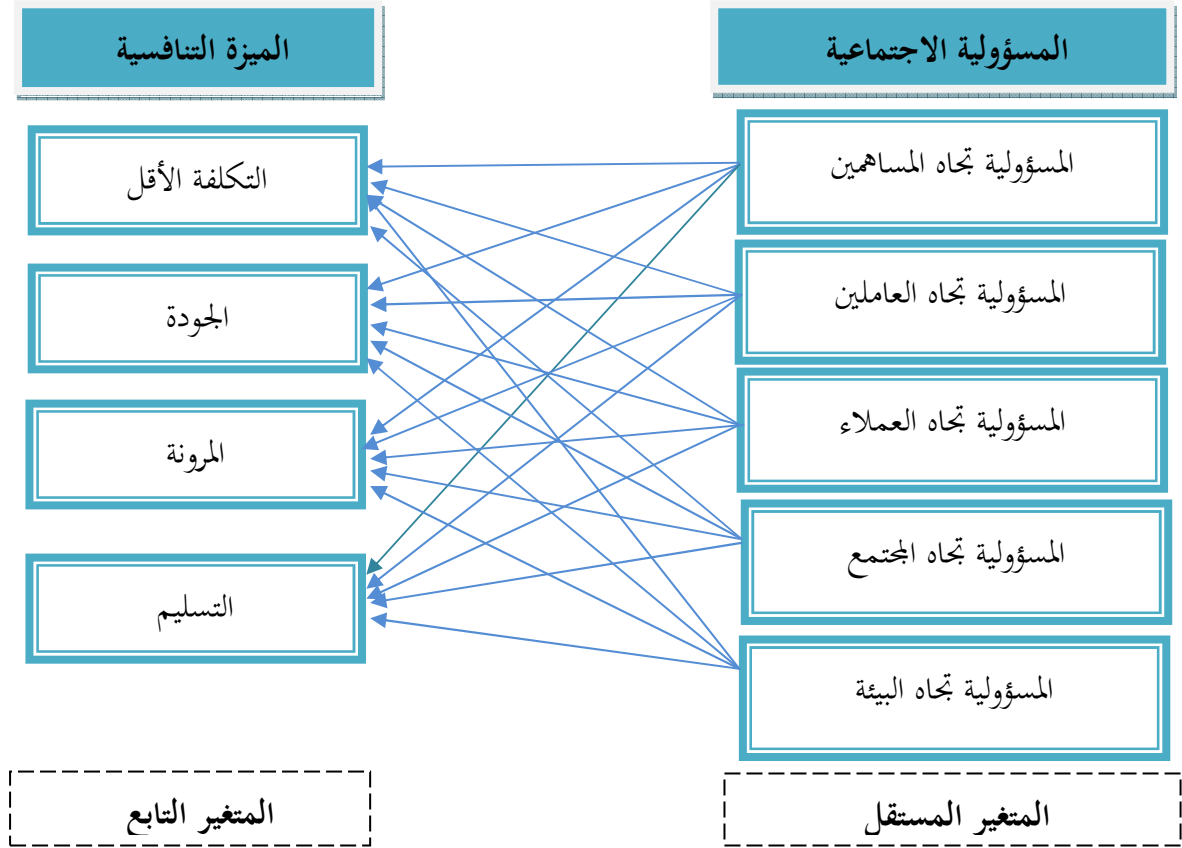
يشير إلى دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات، والذي يكون كالتالي:

المتغير المستقل: هو المسؤولية الاجتماعية وتنقسم إلى أربعة أبعاد هي: (المسؤولية تجاه المساهمين، المسؤولية

تجاه العاملين، المسؤولية تجاه العملاء، المسؤولية تجاه المجتمع، المسؤولية تجاه البيئة).

المتغير التابع: هو الميزة التنافسية وتنقسم إلى الأبعاد التالية: (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، التسليم).

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

قد تم تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق ما جاءت به دراسة عطا الله بشير النويقه بعنوان " أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة"، 2016، دراسة قرني شافية حول دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، 2015، وقد تم تبنيها في عدة دراسات أخرى مع إجراء بعض التعديلات بما يناسب الدراسة الحالية.

أما أبعاد الميزة التنافسية فقد تم استخراجها من دراسة فيروز مصلح الضمور وفوزية مقراش، وكذا دراسة قاسم القريوتي وآخرون إضافة إلى دراسة محمد شقراني التي اعتمدت فيها على مجموعة من الدراسات السابقة.

9. التعريفات الإجرائية: تم اعتماد التعريف الإجرائي الخاص بالمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) و المتغير التابع (الميزة التنافسية) ومختلف أبعاده من خلال الإطلاع على ما أتت به المراجع العربية والأجنبية في هذا المجال.

1) المتغير المستقل: " المسؤولية الاجتماعية "

يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي نصح قائم على مبادئ واضحة المعالم (وجود القيم الاجتماعية والأخلاقية التي يجب على المؤسسة أخذها في الاعتبار)، مما يدفعها إلى الانخراط طواعية في الأعمال الاجتماعية والبيئية والأخلاقية التي تتجاوز التزاماتها الاقتصادية والقانونية والتعاقدية.

2) أصحاب المصالح: شخص أو مجموعة من الأشخاص يؤثر ويتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة، بمعنى أن هذه الأطراف تشعر بأن لها حصة أو منفعة من أداء المؤسسة. وأصحاب المصالح هم المساهمون، العاملون، الزبائن، المجتمع المحلي...

❖ **المسؤولية تجاه المساهمين:** تعتبر فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة، وتكمن مسؤوليتها تجاههم في تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصولها وموجوداتها.

❖ **المسؤولية تجاه العاملين:** أن تحقق المؤسسة كل المتطلبات الأساسية للموظفين وتوفير كل الحوافز المادية والمعنوية لهم.

❖ **المسؤولية تجاه العملاء:** تكمن في التزام المؤسسة بتزويد الزبون بالسلع والخدمات التي تشبع وتلبي حاجاته طوال الوقت وبشكل واسع.

❖ **المسؤولية تجاه المجتمع:** تبرز مسؤولية المؤسسة تجاه مجتمعها من خلال الاهتمام بالمساهمات الخيرية ودعم البيئة المحلية، والعمل على تحسين الرفاه الاجتماعي ودعم الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية...

❖ **المسؤولية تجاه البيئة:** يمكن اعتبارها رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطة المؤسسة الصناعية، وتشمل حماية الهواء من التلوث والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية والقضاء على تلوث المياه.

3) المتغير التابع: "الميزة التنافسية"

تعبّر عن الوضعية المتفوقة التي تحصل عليها المؤسسة من خلال تقديم قيمة للعملاء تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى مع استغلال كامل لجميع إمكانياتها، وهذه القيمة لا بد أن تقدم منفعة أكيدة للعملاء. وهذه الإضافات قد تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

1.2. التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

2.2. الجودة: تعني إرضاء الزبون من خلال التعرف على حاجاته غير المشبعة وتوجيه كافة الجهود إلى خدمة تطلعاته وآماله.

3.2. المرونة: الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بما يتلائم وحاجات الزبائن، بمعنى قدرة المؤسسة على تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أدائها .

4.2. التسليم: هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون، بمعنى الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين.

10. منهجية الدراسة

قد اعتمدت الدراسة في سردها لمواضيع البحث على المنهج الوصفي التحليلي في معظم مباحث الدراسة النظرية والتطبيقية، والذي يعتمد على شرح عناصر الدراسة وتوظيف المادة العلمية في بناء نتائج متسلسلة تسلسلا منطقيًا.

فبالنسبة للجزء النظري تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية لاسيما في تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

أما بالنسبة للإطار العملي فقد تم جمع المعلومات من مصادرها الأولية اعتماداً على الاستبيانات كطريقة أساسية لاستقصاء آراء المستجوبين من العاملين في المؤسسات محل الدراسة، كما تم تدعيم هذا العمل بمقابلات نصف مهيكلة تمهيدية قبل وأثناء عمليات تمرير الاستبيان تم خلالها تقديم معلومات حول الدراسة وأهدافها رغبة في استكشاف الواقع وكذلك لتعريف المستجوبين بموضوع الدراسة، واستعانت الباحثة في تحليلها للمعلومات المجمعة من الاستبيان بحزمة البرامج الإحصائية SPSS، تم فيها استخدام مجموعة من الاختبارات كتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار ANOVA، وكذا تحليل المكونات الأساسية (ACP)؛ إلى جانب بعض التحليلات الوصفية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

11. حدود الدراسة

شملت الدراسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الولايات التالية: (بسكرة، وادي سوف، باتنة، برج بوعريش، سطيف، الشلف، غليزان)، وكانت الفئة المعنية هي كافة الموظفين داخل هذه المؤسسات، وذلك من شهر فيفري إلى جوان 2017، حيث بدأت الباحثة بزيارة المؤسسات محل الدراسة لجمع البيانات المختلفة حول مجتمع الدراسة، وإجراء مقابلات مع بعض الباحثين لاستكمال الجوانب التي لا يمكن تغطيتها عن طريق الاستبيان.

12. هيكل الدراسة

قسمت الباحثة الدراسة إلى خمسة فصول أساسية وهي:

- الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
 - الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
 - الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة
 - الفصل الرابع: الإطار العام للدراسة الميدانية
- سيتم في الفصل التمهيدي إعطاء نظرة عامة عن الدراسة، بحيث سيشمل هذا الفصل طرح الإشكالية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى أهميتها وأهم فرضياتها، واستعراض كافة الدراسات السابقة العربية والأجنبية،

وما يميز هذه الدراسات عن دراستنا وكذا المنهجية المتبعة في الدراسة. أما الفصل الثاني فقد خصص لحصر الأدبيات المتعلقة بالميزة التنافسية.

بينما خصص الفصل الثالث لدراسة ماهية المسؤولية الاجتماعية، وكذا مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل الرابع فقد تم تخصيصه للجانب العملي للدراسة، حيث حاولت الباحثة التطرق إلى منهجية الدراسة التطبيقية والإجراءات المتبعة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان لمعرفة مدى إدراك العاملين لممارسة المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات المبحوثة، محاولة الإجابة عن فرضيات الدراسة والبحث عن عوامل تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

تجدر الإشارة إلى أنه في هذه الدراسة تم تقديم المتغير التابع ألا وهو " الميزة التنافسية " باعتباره يمثل مشكلة الدراسة ومن ثم تم التطرق إلى المسؤولية الاجتماعية وتسمى هذه الطريقة بطريقة المخروط أو الهرم المقلوب بحيث نبدأ بطرح إشكالية الدراسة المرتبطة بالمتغير التابع أولاً ومن ثم نقدم المتغير المستقل الذي يحاول أن يشرح ويقدم حلاً للمشكلة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للميزة التنافسية

❖ تمهيد

❖ المبحث الأول: مفاهيم حول المنافسة والتنافسية

❖ المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

❖ المبحث الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

❖ المبحث الرابع: مداخل بناء الميزة التنافسية وإستمراريتها.

❖ خلاصة الفصل الثاني

تمهيد

تعتبر التحولات والتطورات التي شهدتها العالم خاصة في الجانب الاقتصادي من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على إختلاف مجالات نشاطها، وكذا تحرر التجارة الخارجية، كلها من العوامل التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية، وكذا الحصول على تفوق تنافسي من خلال اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة، حتى تضمن بقاءها و استمراريتها.

حتى تستطيع المؤسسة تعزيز مكانتها، وضمان بقائها في السوق، لا بد عليها أن تمتلك مزايا تنافسية تمكنها من التميز في السوق، والقدرة على مواجهة قوى المنافسة التي تهددها، ولكن هذا التميز يتوقف على مدى إدراكها لمصادره، بالبحث عنها بطرق علمية، واستغلالها بشكل أمثل.

انطلاقا مما سبق، سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول المنافسة والتنافسية

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

المبحث الرابع : مقاربات بناء الميزة التنافسية واستمراريتها

المبحث الأول: مفاهيم حول المنافسة والتنافسية

في ظل التغيرات التي شهدتها العالم، وبرزت ظاهرة العولمة وكذا التوجه العام نحو اقتصاد السوق، ظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات، فالمؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، كما أن الحكم على التنافسية، يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها.

إن أهم أسباب انفتاح المؤسسات على الأسواق العالمية هي التنافسية وهذا ما أكسبها أهمية كبيرة في وقتنا الحالي، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في المبحث من خلال التعرف على مفهوم المنافسة، التنافسية وكذا أهم أنواعهما.

المطلب الأول: تعريف المنافسة

لغويًا: يطلق على المنافسة في اللغة العربية: التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب (سابقه وباراه فيه من غير أن يلحق الضرر به). وتشير كلمة منافسة في مجال الاقتصاد إلى وضع تتزاحم فيه المؤسسات من أجل الربح، وتؤدي المنافسة بين المؤسسات على الزبائن إلى إنخفاض السعر بينما تؤدي المنافسة بين الزبائن على مؤسسة ما إلى ارتفاعه . ويمكن للمشتريين أن يتنافسوا فيما بينهم مما يؤدي عادة إلى ارتفاع الأسعار.¹

أما القرآن الكريم فقد عرف المنافسة وحث عليها في الكثير من المواضع، فقد وردت كلمة منافسة في سورة المطففين التي نزلت لتضبط التعامل التجاري وتقييمه على ميزان العدل في قوله تعالى " **وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ**" (سورة المطففين، الآية 26)، وذكرت في سورة الحديد في قوله تعالى " **سَابِقُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ**" (سورة الحديد، الآية 21).

¹ www.almaany.com, 06/03/ 2018, 10 : 00

اصطلاحا: تعددت التعاريف حول المنافسة، سنحاول التطرق لبعض منها حيث عرفت على أنها التقاء العارضين والطالبين في سوق معين مما يؤدي إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة.(فليب سادلر، 2008، ص 28)

كما تعتبر المنافسة شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر. (زغدار أحمد، 2011، ص12).

أما (توفيق محمد عبد المحسن، 2001، ص152) فإعتبرها مكون أساسي للنظام التسويقي وتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع المشابهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي ومزيج المنتج.

عليه يمكن القول أن المنافسة مواجهة المؤسسة لمؤسسات أخرى تنتج نفس المنتج أو تشبع نفس الحاجة أو تستعمل نفس الموارد من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة

تنقسم المنافسة إلى أربعة أنواع وفق عدة معايير وهي كالاتي:

أولا: المنافسة في مجال التنافس

وتنقسم حسب هذا المعيار إلى منافسة مباشرة وغير مباشرة: (عبد السلام أبو قحف، 1997، ص25)

أ. **منافسة مباشرة:** تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات. وهذا النوع يهتم المؤسسات أكثر من المنافسة غير المباشرة، وتختلف المنافسة من قطاع إلى آخر وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكاناتها.

ب. **منافسة غير مباشرة:** تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما، أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، وتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد، الموارد المالية والموارد الطبيعية. فالمنافسة غير المباشرة تعبر عن الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

ثانيا: المنافسة حسب هيكل السوق: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى: (توفيق محمد عبد المحسن، 2006، ص 152)

أ. المنافسة الكاملة أو التامة: تتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات التي تقدم منتجات متماثلة، لا يمكن التمييز بينها من حيث الخصائص، وفي المقابل هناك عدد كبير من المشترين ولا أحد من الطرفين يملك القوة الكافية للتأثير على مستوى الأسعار، وعليه يمكن القول أن المنافسة الكاملة تشترط توفر:

▪ وجود عدد كبير من البائعين والمشترين؛

▪ عدم مقدرة المؤسسة على التأثير في سعر المنتج؛

▪ حرية الدخول والخروج من السوق؛

▪ سهولة انتقال عوامل الإنتاج.

ب. المنافسة الاحتكارية: تتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المنتجين، تشابه السلع مع وجود اختلافات، سهولة نسبية في الدخول إلى الأسواق، السياسة السعرية لأي منتج لها تأثير قليل على السياسات السعرية للمنتجين الآخرين.

ج. منافسة الاحتكار الكامل: هذا النوع من المنافسة محدود، قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، لوجود براءة اختراع، اقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل، وتتميز بوجود منتج واحد أو عدد من المنتجين المتفقيين على توحيد السياسة الإنتاجية والتسويقية.

د. منافسة احتكار القلة: تظهر في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج، وتتميز بصعوبة دخول منتج جديد إلى سوق السلعة، وعليه سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع الذي تتمثل فيه.

ثالثا: معيار السعر: وتقسّم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير السعرية: (توفيق محمد عبد المحسن، 2001، مرجع سابق، ص 153)

أ. المنافسة السعرية: وهي المنافسة التي تركز على خفض السعر بمعنى أين يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار ومن أشكالها البيع بالخصم.

ب. المنافسة غير السعرية: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر، وإنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج... إلخ.

رابعاً: معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- منافسة في مجال السلع والخدمات.
- منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.
- منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

المطلب الثالث: تعريف التنافسية

تميز مفهوم التنافسية بالحدثة و كان أول ظهور له خلال الفترة 1981-1987 و التي عرفت فيها الولايات المتحدة الأمريكية عجزا كبيرا في الميزان التجاري (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وكذا زيادة حجم المديونية، ومع بداية التسعينيات وبرز ظاهرة العولمة و كذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق زاد الاهتمام أكثر بمفهوم التنافسية.

إنطلاقاً من هنا تداخل هذا المفهوم مع مجموعة من المفاهيم من بينها النمو و التنمية الاقتصادية هذا ما أدى إلى صعوبة وضع مفهوم دقيق للتنافسية (يوسف ردينة عثمان، 2007، ص 120)، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف التنافسية إنطلاقاً من ثلاثة أبعاد:

1. التنافسية على مستوى الدولة

حسب منظمة التعاون الاقتصادي OCDE عرفت تنافسية الدولة بأنها الدرجة التي تستطيع عندها دولة في ظل ظروف التجارة الحرة و السوق العادلة أن تنتج وتقدم خدمات تفي بمتطلبات السوق الدولية، و تحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة وزيادته على المدى الطويل (عادل رزق، 2007، ص 366) أما مجلس التنافسية الصناعية الأمريكية فإعتبرها مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية و في الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية. (منير نوري، 2006، ص 23) كما يفسر مفهوم التنافسية قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها و قد أكد تقرير التنافسية العالمية على أن تنافسية الدولة هي القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة. (عطية صالح سلطان، 2007، ص 304)

انطلاقاً مما سبق فإن تنافسية الدولة تعبر عن ما تحقّقه من معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل الفرد من الناتج المحلي.

2. التنافسية على مستوى القطاع

عرفت تنافسية القطاع بأنها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية مما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة (كمال رزيق، مسدور فارس، 2002، ص105)

يمكن القول أن تنافسية النشاط أو القطاع ترتبط بمدى قدرته على تحقيق النجاح بإستمرار في الأسواق الدولية وإرتفاع إنتاجيته بالنسبة لقطاعات البلد أو القطاع المنافس، حيث تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال:

- الربحية الكلية للقطاع؛
- ميزانه التجاري؛
- محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلي والخارجي؛
- إضافة إلى مقاييس تتعلق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة. (كمال رزيق، مسدور فارس، مرجع سابق، ص201)

3. التنافسية على مستوى المؤسسة

عرفت حسب Tayson.L على أنها قدرة البلد أو المؤسسة على زيادة حصتها السوقية بطريقة مستدامة و تحسين مستوى المعيشة لأعضائها (Ben fadhel .A, 1997, P140)، كما عرفت تنافسية المؤسسة في بريطانيا على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة و الخدمات بالنوعية الجيدة و بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. (وديع محمد عدنان، 2003، ص10)

كما اعتبرت التنافسية على مستوى المؤسسة القدرة المستمرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختيارات الأسواق وتضمن بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة (نبفين حسن شمت، 2010،

ص 21). ومن جهة أخرى عرفت على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو واستقرار، توسع، إبتكار وتجديد. (فريد النجار، 2000، ص 11)

المطلب الرابع: أنواع التنافسية

يمكن تصنيف التنافسية إلى الأنواع التالية: (عمار بوشناف، 2002، ص 11)

أولاً: التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

1. **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كميّار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مظللاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب إختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين. (الطيب داودي، مراد محبوب، 2007، ص 39)

2. **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد على الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها بالأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية (تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية...) من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها ومن ثم فإن المؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

ثانياً: التنافسية وفق التقنية المستعملة: وتتمثل في: (نوري منير، مرجع سابق، ص 24، 25)

1. **تنافسية التكلفة أو السعر:** وتركز في قدرة المؤسسة على عرض السلع والخدمات بسعر أقل من المنافسين وتكاليف إنتاج أقل ما يمكن، مما يمكنها من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

2. التنافسية غير السعرية: وتتضمن :

1.2. التنافسية النوعية: وتشمل إضافة إلى النوعية و الملائمة وتسهيلات التقديم، عنصر الابتكار فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملاءمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعه حتى وإن كانت أعلى سعرا من سلع منافسيه.

2.2. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في الخصائص التقنية للصناعات عالية التقنية كالوظائف التي يؤديها، الأداء التقني...

ثالثا: التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية.

1. التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب التفاؤل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2. القدرة التنافسية: تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده وعلى خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

بعد التعرف على مفهوم التنافسية الذي كان مصدره سابقا مفهوم "الميزة النسبية" الذي كان حجر الزاوية في تحديد مسارات و مجالات التخصص و تقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات و تجسد ذلك في كتابات ريكاردو، حيث تم الانتقال إلى مفهوم جديد وفي منتصف السبعينيات من القرن الماضي أين أصبح التحدي يتمثل في كيفية تحويل هذه الميزة النسبية إلى ميزة تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية بمعنى التحول إلى مفهوم جديد يدعى بـ " الميزة التنافسية". (عبد العزيز الشربيني، 1996، ص 01)

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يختلف مفهوم الميزة التنافسية باختلاف وجهات نظر الباحثين فقد عرفت الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط (محمود مصطفى أبو بكر، 2008، ص 13) من هذا التعريف نجد أن التميز على المنافسين هو الذي يضمن البقاء و الريادة للمؤسسة وكسب ولاء المتعاملين.

كما عرفها مايكل بوتر Porter أن تتحقق الميزة التنافسية عندما تتوصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الإكتشافات ميدانيا، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع في أحد مجالات نشاطها (Porter.M, 1993, P48)، ركر هذا التعريف على الإبداع والابتكار كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر أساسه القدرات والمهارات الفكرية والذهنية للأفراد الذي لا بد على المؤسسة الحفاظ عليه وتنميته.

كما عرفها كل من (Heizer. J,Barry. R, 2008, P36) بأنها " عملية إيجاد أو خلق نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة والتي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، وأن الفكرة تركز على خلق قيمة يزود بها الزبون وبطريقة كفؤة".

كما يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى أحد المجالات التي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها سواء المادية أو البشرية، الذي قد يتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، القدرة على تحقيق التكاليف أو الكفاءة التسويقية، التجديد والتطوير المستمر، وفرة الموارد (جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس ، 2002، ص58).

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الميزة التنافسية تعني تميز المؤسسة في أحد الجوانب أو الأنشطة الخاصة بها بشكل أفضل من المنافسين، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها، حيث يكون مجال التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة، الإبداع والابتكار بشكل مستمر، استغلال القدرات والمهارات المتوفرة والعمل على تنميتها وتطويرها.

الفصل الثاني.....الإطار النظري للميزة التنافسية

كما تعبر أيضا عن " الخصائص أو السمات التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تكسب المؤسسة بعض التفوق عن منافسيها المباشرين". (Jean. L, 1993, P209)

من هذا التعريف نجد أن الميزة التنافسية حددت ملاحظها في تقديم منتجات ذات جودة أو علامة وهذا ما يعطي للمؤسسة ميزة تتفرد بها عن باقي منافسيها.

أما (محمد فريد الصحن وآخرون، 2000، ص 214) فقد أشار إلى أن الميزة التنافسية هي الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق من خلالها مركزا قويا، بمعنى أن يأخذ منتج المؤسسة خصائص متميزة عن خصائص منتجات المنافسين، فقد تكون على أساس الجودة أو الخدمة أو العلامة.

انطلاقا مما سبق يمكن إدراج الجدول التالي الذي يبرز أهم التعاريف التي تناوّلها الباحثون من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

الجدول رقم (1.2): تعاريف خاصة بالميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer	المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
Fahey	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة
Roppaport	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون

المصدر: نوري منير، بارك نعيمة، 27-28 أبريل 2009، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثالث، إدارة الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ص 6 - 7.

مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية تعبر عن مجمل الخصائص التي يجوزها منتج ما أو علامة المؤسسة التي تعطيها السبق عن باقي المنافسين لها في نفس القطاع.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى أنواع الميزة التنافسية لابد من التعرف على الخصائص التي تتميز بها هذه المزايا.

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

يجب أن تتصف الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي: (غالب الأكرم، 2007، ص

12)

1. أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة والإختلاف بين المنافسين وليس التشابه.
2. تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. تكون مستمرة ومستدامة، أي يتم بناؤها على المدى الطويل وليس المدى القصير فقط، فهي لا تنزل بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المدى القريب والبعيد.
6. إمكانية الدفاع عنها وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين.
7. تنشأ داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

تساهم الميزة التنافسية في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمؤسسة مما يمكنها من الحصول على أرباح مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال قدرتها على التميز بتكاليف منخفضة وقد تأخذ شكل السعر المنخفض، أو

تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين لذا يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية: (راتب صويص وآخرون، 2011، ص 517)

1. **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن المؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يجب أن تستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

2. **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تتعد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة والتي نذكر منها:

1. **الابتكار:** إن العدد المتزايد للمؤسسات الذي صاحبه حدة في التنافس على المستوى الوطني أو العالمي، أدى إلى اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة إعتبره من أسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، بحيث أصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية، فلم يعد الابتكار يقتصر فقط على المؤسسات الكبيرة التي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق، بمعنى التقدم المفاجئ الذي يغير المنتج، القطاع والسوق بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة و الصغيرة التي تنظر إلى

الإبتكار بمفهوم التحسين (بمعنى إدخال ابتكارات أو تغييرات مستمرة على المنتج و بتراكم هذه التحسينات ينتج لدينا منتج جديد) (عبود نجم، 1999، ص 09)

2. المعرفة: تعتبر المعرفة الركيزة الأساسية لوظيفة البحث و التطوير، فهي الأداة المثلى لتحقيق السبق و تدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة و لا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث و التطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق، المالية و المحاسبة... الخ، باعتبار أنها تتضمن المعلومات التقنية والعلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد منها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية، و تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية للمؤسسة. (تمجدين نور الدين، عرابة الحاج، 2007، ص 11)

3. الجودة: فرضت حدة المنافسة على المؤسسات الراغبة في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، إن المنتج ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات معينة للمنتج مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة وتأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:

• **البعد الأول:** إن توفير منتجات ذات جودة عالية يزيد من قيمتها في نظر المستهلكين، وإدراك هذه القيمة يمنح المؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

• **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة يعتبر مصدر الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال إختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

إذن فالمنتج عالي الجودة لا يسمح فقط للمؤسسة بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض الكلفة أيضا مما يعزز قيمة المنتج. (شارل هيل، جاريت جونز، 2008، ص 208، 209)

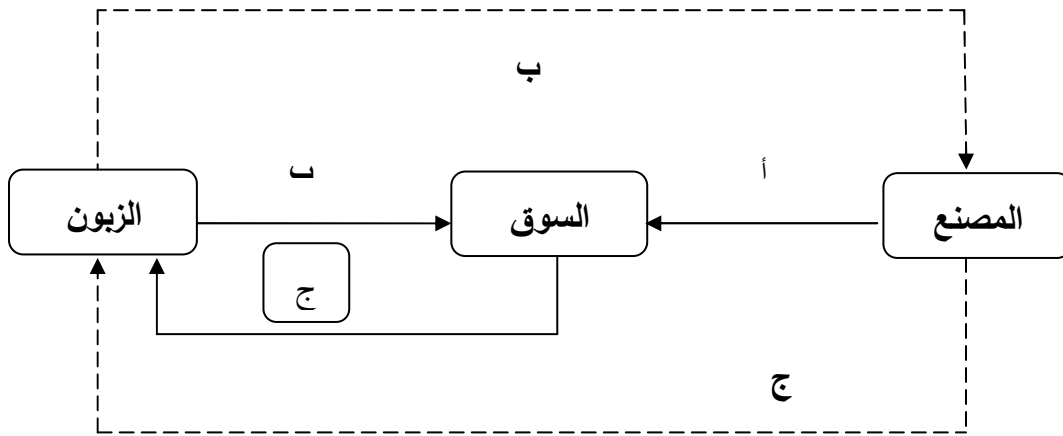
4. سرعة الاستجابة للعملاء (المرونة): تعني القدرة على الاستجابة لحاجات العميل المتغيرة، ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع في حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين، سهولة الاتصال، سرعة الانتقال

بسبب تأثيرات التغيرات البيئية وانعكاسها على رغبات العملاء، زيادة الإنتاج حسب طلب العميل الذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة للعميل مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات. (غالب محمد البستنجي، 2011، ص 11)

5. الكفاءة: يقصد بالكفاءة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة، أي إستغلال أقل مقدار من المدخلات (مواد أولية...) لإنتاج مخرجات (سلع وخدمات)، أي القدرة على التحكم في تخفيض التكاليف وإكتساب صفة التميز في ذلك مقارنة بالمنافسين. (شارل هيل، جارث جونز، مرجع سابق، ص 196)

6. الوقت (التسليم): يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية (بن نافلة قدور، عرابة رابح، 2004، ص 514)، ويتمثل الوقت وحدوده بالعناصر الثلاثة التالية والتي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.2): أجزاء توقيت فترة التسليم



المصدر: ثامر البكري، 2007، إستراتيجيات التسويق، جهيئة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 217.

من الشكل رقم (1.2) يتضح ما يلي:

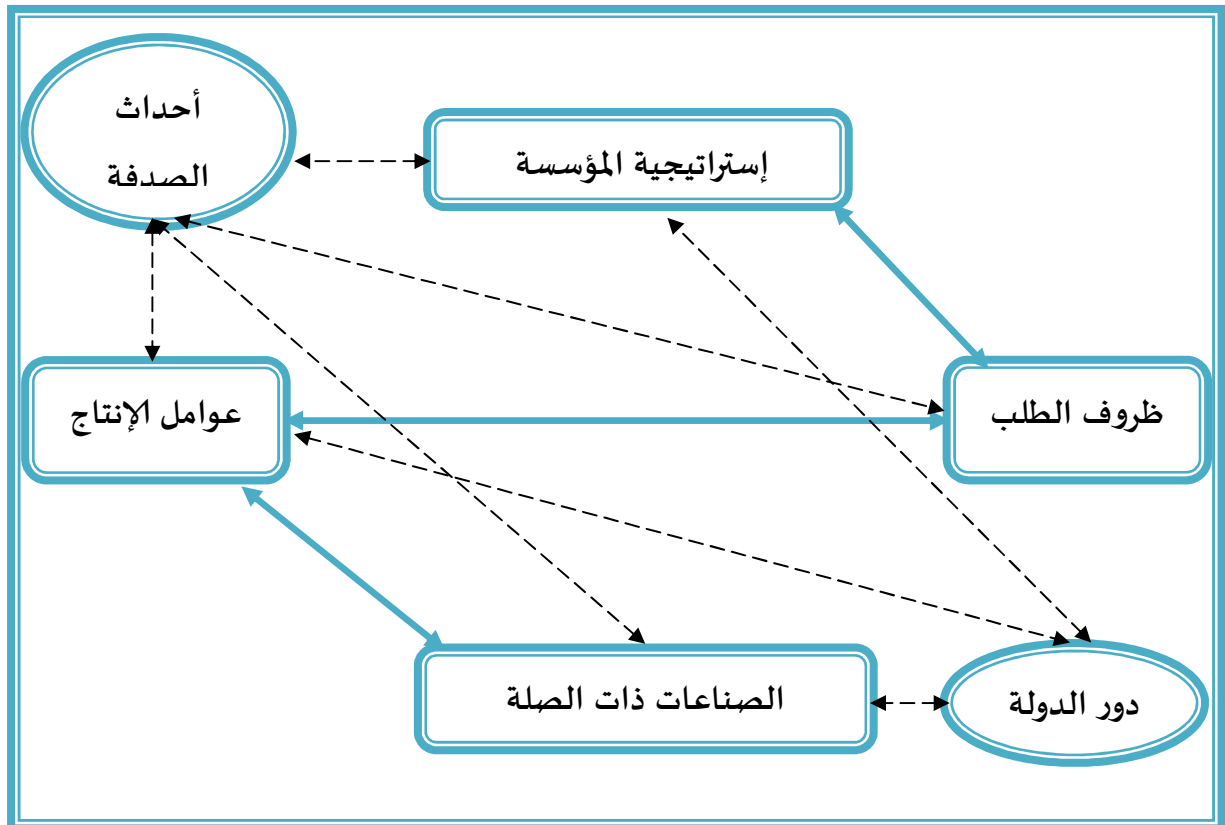
- أ. زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛
- ب. تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات أي الوقت المستغرق في تلقي الطلب من الزبون والموجه للحلقات الوسيطة الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع؛

ج. تخفيض زمن الدورة للزبون أي الوقت المستغرق في إيصال المنتج من السوق أو المصنع إلى الزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

قام مايكل بورتر بتحديد أربع محددات للميزة التنافسية و التي تنعكس في شكل التطوير و الحفاظ عليها في أنشطة المؤسسة أو صناعة معينة أو أجزاء منها تمثلت هذه المحددات في أحوال عوامل الإنتاج، أحوال الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة و الصناعات المساعدة، إستراتيجية المؤسسة، هيكل الصناعة وطبيعة المنافسة المحلية ، بحيث تعمل هذه المحددات بشكل متكامل و ليس فردي، و يضاف للمحددات السابقة عوامل أخرى، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2.2): محددات الميزة التنافسية وفقا لمايكل بورتر Porter



المصدر: أحمد عبد السلام سليم، 2010، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي

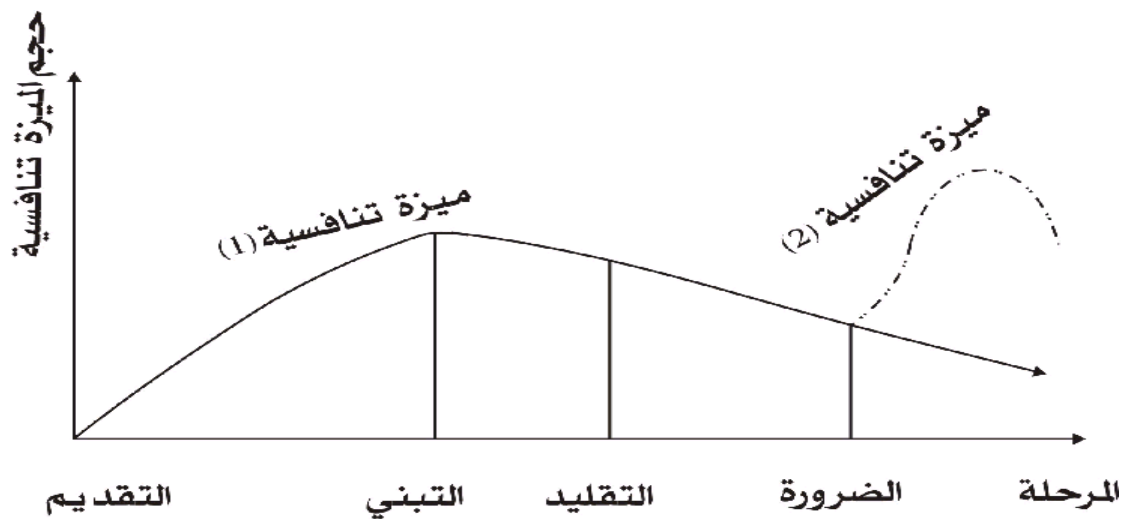
الحديث، الإسكندرية، ص352.

إنطلاقاً من الشكل تؤثر ظروف الطلب المحلي على اقتصاديات الحجم، كما تؤثر على عمليات التحيز و الابتكار من خلال الضغوط التي يمارسها المستهلك على المؤسسات للإسراع بتقديم الابتكارات الجديدة التي تمنحها ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، بينما تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم المؤسسة أي تكون غير متوقعة، وتلعب هذه الأحداث دوراً هاماً في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل أهم هذه الأحداث هو الاختراعات البحتة و حدوث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية، التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب إضافة إلى التغيرات المفاجئة في أسواق وأسعار الصرف العالمية. (معمرى صورية، الشيخ هجيرة، 2010، ص 10)

وهناك من حدد تصنيفات أخرى لهذه المحددات وهي :

1. **حجم الميزة التنافسية:** تتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على التكلفة الأقل أو تميز المنتج لمواجهة المؤسسات المنافسة أطول مدة ممكنة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو إلغائها، كما هو الأمر بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة التنافسية تمر بنفس دورة الحياة (نبيل مرسي خليل، 1998، ص 85) ، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3.2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي، 2006، استراتيجيات الإدارة العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 99.

من خلال الشكل رقم (3.2) يتبين بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل هي:

أ. **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يظهر بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لأنها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، ومع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء، كما يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

ب. **مرحلة التثبيت:** هنا تعرف الميزة نوعاً من الاستقرار من حيث الانتشار ومن الشكل نجد أنه بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون بالتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي إمتلكتها المؤسسة.

ج. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه تدريجياً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

د. **مرحلة الضرورة:** يتواصل في هذه المرحلة تراجع الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين امتلكوا نفس الميزة أو ميزة أحسن، وبالتالي أصبح على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها. (حباينة محمد، 2012، ص 50)

2. **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وكمثال عن ذلك الاستفادة من تقاسم تسهيلات إنتاج مشتركة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية متنوعة أو مناطق مختلفة، في هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق في حالة وجود علاقات مترابطة ومتداخلة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات وأنشطة المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. (نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86).

توجد أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

■ **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **النطاق الرأسي:** يعبر عن أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع يتيح للمؤسسة الحصول على تكلفة أقل أو التميز عن المنافسين، في حين يسمح التكامل بدرجة أقل مرونة المؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، بحيث تبرز هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي بتقديمها لمنتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **قطاع النشاط (نطاق الصناعة):** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخيارات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. (هالالي الوليد، 2008، ص34).

المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

تساهم الميزة التنافسية في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمؤسسة مما يمكنها من الحصول على أرباح مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على تبني إستراتيجية تنافسية تمكنها من ذلك، وقد عبر عنها بمجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين. (نبيل محمد مرسي، 2003، ص 227)

يرى مايكل بورتر بأن الإستراتيجية التنافسية تستند على الأنشطة الفردية المختلفة، وهي تتعلق بالمركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة التي تعمل فيه، وأن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى، فمن خلال التفاعل يرى بورتر أن أمام المؤسسة ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية والتي سوف يتم التطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2.2): متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس

المتطلبات التنظيمية المعتادة	المهارات والموارد المطلوبة	الإستراتيجية التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> -مراجعة تفصيلية ومتكررة. -تنظيم جد مهيكّل للمسؤوليات. -حوافز ومكافآت لكسب الأهداف الكمية. 	<ul style="list-style-type: none"> -مهارات في مجالات العمليات الإنتاجية. -إشراف محكم على اليد العاملة. -تصميم المنتجات بشكل يؤدي إلى سهولة التوزيع. - منافذ توزيع منخفضة التكاليف. 	<p>السيطرة الإجمالية على التكاليف</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق كبير بين وظائف البحوث والتطوير وتحسين المنتجات والتسويق. - تقديرات وحوافز نوعية بدلا من الكمية. - رواتب ومزايا جديدة لجذب اليد العاملة المؤهلة والكفاءات المبدعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية مهمة. - تنوع في الخدمات والمنتجات. - نزعة نحو الإبداع - كفاءات فردية في مجال البحث والتطوير. - سمعة حسنة للمؤسسة في مجال الجودة والريادة التكنولوجية. - خبرة طويلة في الصناعة. - تعاون قوي مع قنوات التوزيع. 	<p>التميز</p>
<p>توليفة من السياسات السابقة موجه نحو الهدف الاستراتيجي المعين.</p>	<p>توليفة من السياسات السابقة موجه نحو الهدف الاستراتيجي المعين.</p>	<p>التركيز</p>

Source: Porter.M, 2004, **Choix stratégique et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, traduction par Philippe.D, Economica, Paris, France, PP44,45.

إنطلاقاً من الجدول نجد أن إستراتيجية قيادة التكلفة يقصد بها تقليل الإنتاج والتوزيع لتقديم أسعار أقل من المنافسين والحصول على حصة سوقية عالية. وهي الإستراتيجية الأولى التي أصبحت أكثر شيوعاً في السبعينات بعد تعميم مفهوم منحى الخبرة (بمعنى تحقيق السيطرة العالمية على القطاع بالتكلفة بفضل مجموعة من التدابير الفنية الموجهة نحو هذا الهدف الأساسي)، وتتطلب إستراتيجية قيادة التكلفة أن تكون المؤسسة ذات كفاءة وخبرة، الحد من التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير وكذا الرقابة المستمرة وهذا مقارنة بالمنافسين. (Porter.M, 2004, P38)

فالهدف من هذه الإستراتيجية هو إنتاج منتجات ذات جودة عالية مقارنة بما يقدمه المنافسون وإيصالها إلى القطاع المستهدف بأقل تكلفة ممكنة.

1- شروط تطبيقها: لتحقيق هذه الإستراتيجية لابد من:

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتري.
- محدودية تكاليف التبديل، أو عدم وجودها بالنسبة للمشتري.

2- مخاطر إستراتيجية السيطرة على التكاليف: إن إتباع هذه الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها:

- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية مما يشكل خطر على المؤسسة.
- إنخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تعثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من زبائنها.
- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف وإهمال جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات. (عطية العربي، 2005، ص 448)

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

تهدف إستراتيجية التمييز إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون ليناسب رغبات وحاجات المستهلكين الذين يهتمون بالجودة والتميز أكثر من إهتمامهم بالسعر، وهذا بمعرفة المنتج كوحيد في القطاع السوقى، وقد يأخذ التمييز عدة أشكال كالتصميم أو صورة العلامة كسيارة مرسيدس، المظهر الخارجي (البنوك مثلا) (Porter, 2004, Op.cit, P41) ، ولقد حدد كوتلر خمسة أبعاد للتمييز في السوق من منظور تسويقي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3.2): أبعاد إستراتيجية التمييز

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقاط البيع	الصورة
- الشكل	- سهولة	- الكفاءة	- التغطية	- الرموز
- الوظيفة	- الطلب	- اللباقة	- الخبرة	- الإعلام
- الكفاءة	- التسليم	- المصدقية	- الكفاءة	- الأجواء
- المطابقة	- التركيب	- الجدوى		- الحوادث
- الديمومة	- تكوين العملاء	- الدومية		
- قابلية التصليح	- النصح	- الاتصال		
- النمط	- التصليح			
- الطراز	- خدمات أخرى			

Source : Kotler.P, Dubois.B, **Marketing management**, Traduit par Manceau, 11ème édition, Pearson Education, Paris, 2004, P341

من خلال الجدول رقم (3.2) يتضح أنه على المؤسسة في حال إتباعها لهذه الإستراتيجية أن تولي إهتماما لكل عناصر المزيج التسويقي، وإختيار العنصر الذي يكون على أساسه نظرة الزبون إليه، وبناء

إستراتيجية تسويقية معتمدة على ذلك العنصر، باعتباره المحور الاستراتيجي لها فقد يكون العنصر هو الجودة وهنا يهتم بالمنتج، وقد يكون الاهتمام بالتوزيع إذا كان عنصر التمييز نقاط البيع وآجال التسليم، وقد يكون عنصر الترويج إذا كان عنصر التمييز في متابعة الأحداث ومسايرتها.

1- شروط تطبيق إستراتيجية التمييز: هناك مجموعة من الشروط يتوقف على أساسها نجاح المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية أهمها:

- يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد نوعية زبائنها.
- ضرورة تحديد المؤسسة للهدف المنشود.
- تعرف المؤسسة على منافسيها (خصائصهم وإمكانياتهم) وبالتالي التعرف على السوق المستهدف وخاصة في ظل توجه الأسواق شيئاً فشيئاً نحو العمولة.
- ضرورة اعتماد المؤسسة على إمكانياتها ومهاراتها الذاتية، لان تميز المؤسسة على أساس إمكانياتها يصعب على المنافسين تقليدها.
- ضرورة التأكد من الخصوصيات التي تتميز بها ويرجع ذلك إلى الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة لضبط خصوصيات الزبون.
- لا بد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية في المنتج، حتى يكون الزبون مستعداً لدفع هذه الزيادة في السعر ويكون مقتنعاً بها.
- يجب أن تتأكد المؤسسة أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية، لا بد أن يكون على أعلى بكثير بالمقارنة مع المنتجات المنافسة، وإلا يدرك العملاء أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبررها الإرتفاع في السعر.

■ تتطلب هذه الإستراتيجية قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء، وكذا لا بد من توفر مهارات

تنظيمية كجذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة. (M.Garibaldi, 2002, P102)

2- مزايا ومخاطر إستراتيجية التمييز: تعتبر إستراتيجية التمييز كباقي الإستراتيجيات، فلها مزايا كما لها عيوب:

أ. مزايا إستراتيجية التمييز: إن سعي المؤسسة وراء اكتساب ميزة تنافسية عن طريق الانفراد في عرض منتجات

تختلف عن منتجات المنافسين يمكن المؤسسة من الحصول على مزايا:

- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء: فتبني المؤسسة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من تشكيل قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والعملاء، ذلك لأنها أقل حساسية للسعر وبالتالي تستطيع أن تفرض نفسها.
- السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من الخصومة السعرية في الصناعة، فتقديمها لمنتجات عالية التمييز، ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يعدها عن المنافسة على أساس السعر.
- تشكل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، وذلك من خلال الإستثمارات المعتبرة التي تقوم بها، خاصة وأن هذه الإستراتيجية تتطلب شبكات توزيع محددة.
- تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى المستهلك، مما يدفع هذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر. (نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 215)

ب. مخاطر إستراتيجية التمييز: تتمثل هذه العيوب في:

- التقليد من طرف المنافسين يقلل من إدراك التمييز.
- السعر العالي للمنتجات المميزة ذات الجودة العالية، الذي لا يبرر ارتفاع السعر لدى المشتري أيضا.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تركز المؤسسة من خلال إستراتيجية التركيز على قطاع معين من المستهلكين من خلال تشكيلة محددة من المنتجات، وهي تناسب المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله.

كما أنها تعتمد على إستخدام أحد الإستراتيجيات السابقة، فالمؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق ومع هذا التركيز على قطاع معين قد تستخدم المؤسسة إما إستراتيجية التركيز أو إستراتيجية السيطرة بالتكاليف أو إستراتيجية التمايز، وتميز إستراتيجية التركيز بأنها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل مواردها ومجهوداتها موجهة لخدمة هذا القطاع وحده. (فراحتية العيد، 2015، ص 33)

1-مجالات تطبيق إستراتيجية التركيز: تتحقق الميزة الناتجة عن إستخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي محدود.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمسة، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها. (نيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 135)

2-مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز: لهذه الإستراتيجية مجموعة من المزايا والعيوب وهي:

أ. مزايا إستراتيجية التركيز: إن سعي المؤسسة وراء تبنيتها لإستراتيجية التركيز يمكنها من كسب مجموعة من المزايا أهمها:

- تلبية متطلبات مجموعة معينة من المستهلكين أي قطاع معين من السوق فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء زبائنها وبالتالي تصنع بذلك حاجز أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة.
- القدرة على الاستجابة بطريقة أحسن لمتطلبات العملاء، وإمكانية تحقيق التحديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق.
- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك بإكتشافها قطاعات سوقية أخرى.
- تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.

ب. مخاطر إستراتيجية التركيز: وتتمثل مخاطر هذه الإستراتيجية في:

- الاعتماد على جزء فقط من السوق، فأني خلل قد يحدث كظهور منافسين جدد يؤدي إلى تغير مفاجئ والذي قد يكون خطرا على المؤسسة؛

■ عدم الإستفادة من وفرات الحجم الكبير وبالتالي تضييع الأرباح نتيجة عدم خدمة أكبر عدد من شرائح سوقية؛

■ ضآلة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق، فإذا بقيت المؤسسة تكاليفها متقاربة مع تكاليف منافسيها من الممكن أن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه؛

لغرض تبني استخدام هذه الإستراتيجية هناك خطوتان هامتان هما: (نبيل مرسي خليل، مرجع سابق،

ص 131)

✓ **الخطوة الأولى:** اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات سيتم التنافس فيه.

✓ **الخطوة الثانية:** تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة:

حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ثم مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية.

مما سبق يمكن أن نخلص إلى مختلف الفروقات بين الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تبنيها

في حالة دخولها في تنافس مع المؤسسات الأخرى والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4.2) : مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة والمتاحة للمؤسسة

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
التمييز	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد.

المصدر: فراحتية العيد، 2015، دور نظام المعلومات التسويقية في صياغة الاستراتيجيات التنافسية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية برج بوغريبرج، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، ص 35.

المطلب الرابع: جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث معايير وهي:

أ- **مصدر الميزة:** يمكن ترتيب مصدر الميزة التنافسية وفق درجتين هما: (نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 99، 100)

- مزايا تنافسية منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وتعتبر سهلة التقليد نسبياً.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة، مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج (التمييز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الحسنة بشأن العلامة وهذا بناء على مجهودات تسويقية متعددة، علاقات وطيدة مع الزبائن. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها أنها تتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات

من مستوى عال كما تعتمد على مدة زمنية طويلة من الاستثمار المستمر في التسهيلات المادية، وكذا البحث والتطوير والتسويق.

يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن وكذا حصيلة من المعرفة المتخصصة، وغالبا ما تكون المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للإستمرار عن تلك المترتبة عن التمايز.

ب. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن تعدد مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة سيخلق صعوبة كبيرة للمنافسين في تقليدها، وهذا على عكس الاعتماد على ميزة واحدة فقط كميزة التكلفة المنخفضة.

ج. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: أنه من الضروري على المؤسسات وفي ظل إشتداد وشراسة المنافسة السعي إلى خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة وتغيير المزايا القديمة قبل أن يقوم منافسوها بتقليدها ومحاكاتها.

المبحث الرابع : مقاربات بناء الميزة التنافسية وإستمراريتها

إن الطريقة المثالية لبناء ميزة تنافسية تكمن في الفهم الجيد لحاجات الزبائن المتجددة والعمل على تلبيتها باستمرار، وإن بناء علاقة ناجحة معهم ليس بالأمر الهين ، ولتحقيق هذا لابد من وجود موارد وكفاءات عالية لضمان نجاح المؤسسة، لان المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية بل إيجاد مداخل أخرى تضمن للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية، حيث سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أهم مقاربات الميزة التنافسية سواء كانت كلاسيكية أو حديثة.

المطلب الأول: المقاربات الكلاسيكية للميزة التنافسية

الفرع الأول: نموذج مايكل بورتر Porter لبناء الميزة التنافسية

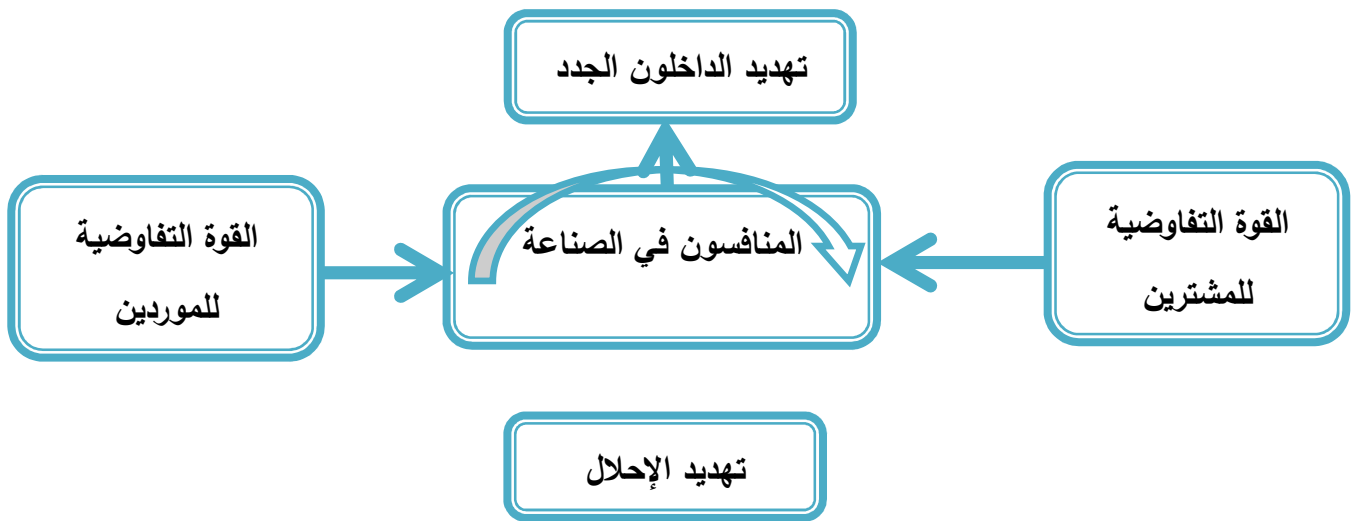
يقتضي تلبية البيئة الصناعية للمؤسسة إجراء تقييم للهيكل التنافسي بما في ذلك المركز التنافسي لها والفرص والتهديدات التي تواجه قدرتها على المنافسة، إذ لم تعد المنافسة القوية بين مؤسسات القطاع تشكل العامل الوحيد الذي يؤثر ويشكل تهديدا بل هناك خمسة عوامل تشكل أسس المنافسة ضمن أي صناعة،

الفصل الثاني.....الإطار النظري للميزة التنافسية

والمعروفة بالقوى التنافسية الخمس لـ Michael Porter، التي قد تتغير قوة تأثيرها وفقا لتغير الظروف من فترة زمنية إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وسنحاول في هذا المطلب التطرق لهذه القوى (العوامل) الخمسة التي تشكل هيكل المنافسة.

يلخص مايكل بورتير Michael Porter قوى المنافسة في خمسة عوامل يطلق عليها قوى المنافسة الخمسة الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4.2): نموذج بورتير لقوى المنافسة



المصدر: روبرت. ا.بتس، ديفيد. لي، 2008، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص 139.

وفيما يلي شرح موجز لتأثير هذه القوى:

1- تهديدات الداخلين الجدد: يشكل المنافسون المحتملون الجدد تهديدا للمؤسسات الموجودة في

القطاع، حيث أن ضغط هؤلاء قد يخلق قواعد جديدة، ويغير الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسة، بإدخال إمكانيات، وقدرات وتقنيات جديدة، تؤثر على أرباح المؤسسات الموجودة ونصيبها من السوق، ولكن درجة تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية، لذا يجب على المؤسسة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون أو تساعد على دخول الصناعة. (نادية العارف، 2001، ص 90)

2- المنافسون في الصناعة (شدة المنافسة): تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين مركز

القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية بين المنافسين في السوق، وأن استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية، تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية، يتيح لتلك المؤسسات تحقيق جاذبية صناعية أفضل وبالتالي تحقيق أرباح عالية. (زكرياء مطلق الدوري، 2005، ص 107)، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة والمنافسة فيما بينهما وتتوقف درجة هذه المنافسة على عدة

عوامل نذكر منها: (Porter.M, Op.Cit, PP 19 ,23)

- * عدد المؤسسات المتنافسة؛
- * سرعة أو بطء نمو القطاع، ووتيرة تزايد الطاقة الإنتاجية؛
- * أهمية التكاليف الثابتة، وتكاليف الخروج من السوق؛
- * غياب التميز؛
- * وجود أو عدم وجود موانع خروج قوية التي تحمل المؤسسة خسارة كبيرة عند مغادرتها للقطاع.

3-

تهديدات المنتجات الإحلالية: هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى والتي يمكن أن

تلبى إحتياجات الزبائن بنفس الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المؤسسة (بوجمان عادل، محمدي رشيد، 2012، ص 9)، إن المنتجات الإحلالية لها تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة، وهذا من ناحية النوعية، السعر، التكلفة وهامش الربح.

إن معرفة المنتجات الإحلالية يدفع المؤسسات إلى البحث عن المنتجات التي تلبى نفس الحاجات بأقل تكلفة ممكنة مع إستعمال الكفاءات الضرورية لتضمن لنفسها حصة معتبرة في القطاع السوقي. (توفيق محمد المحسن، 2001، ص 159)

4- القوة التفاوضية للمشتريين (الزبائن): يعتبر تهديدا مفروضا على المؤسسات في قطاع معين من خلال

الزبائن، وهذا بتطلعهم إلى تلقي منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة، وهذا ما يترتب عنه إرتفاع تكاليف التشغيل وتدني إيرادات المؤسسة، ومن ناحية أخرى إذا إتسمت قدرة الزبائن بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية (نادية العارف، مرجع سابق، ص 175)، ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها:

* درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: وتتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت هذه الكمية، زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

* أهمية المنتج بالنسبة للزبون: فكلما نقصت درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون، زاد من قدرته التفاوضية.
* توفر المعلومات الكافية عن القطاع لدى الزبون: وخاصة المتعلقة بالأسعار، التي ستزيد من قدرته التفاوضية.
* إنخفاض مستوى أرباح الزبون: بحيث ستكون سببا في سعيه للشراء بأسعار منخفضة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

5- القدرة التفاوضية للموردين: وتتمثل في قدرة الموردين على التحكم في أسعار المواد الأولية أو نصف المصنعة وفي آجال تسليمها، وفي فرض شروط معينة للبيع، وتتوقف درجة هذه القدرة التفاوضية على عدة عوامل نذكر منها:

* درجة أهمية سلع المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو النصف مصنعة، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك في القدرة التفاوضية للمورد.
* درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: فكلما نقصت درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد زاد ذلك في قدرته التفاوضية.

* عدم وجود سلعة إحصالية للموردين الآخرين: الشيء الذي سيزيد في القدرة التفاوضية للموردين، حتى تكون المؤسسة في وضعية قوية للتفاوض، لا بد أن يكون لديها فائض في المنتجات، وأن تتبع إستراتيجية تنويع مصادر التموين مما يقلل درجة التبعية للموردين. (علاي مليكة، 2004، ص 83)

الفرع الثاني: مدخل سلسلة القيمة كوسيلة لبناء الميزة التنافسية

تعتبر سلسلة القيمة أداة تحليلية قدمها Michael Porter ، حيث عرفت على أنها طريقة تنظيمية (Systematique) تساعد المؤسسات على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها بهدف خلق ميزة تنافسية من خلال تحديد مختلف المراحل التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة لربائنها (Francis. J .Gouillart, 1993, P114)، حسب تحليل Porter فإن سلسلة القيمة تصنف أنشطة المؤسسة إلى قسمين هما: (Gérard.G, 2008, P326)

أولاً. الأنشطة الرئيسية : فهي تضم بشكل أساسي ما يلي:

1. الإمدادات الداخلية : تمثل الأنشطة التي تهتم بتوجيه المدخلات المادية من استلام، تخزين وتوصيل ومناولة وتشمل المواد الأولية، التجهيزات، الأدوات...الخ.
2. العمليات (الإنتاج): وتضم كل الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية وتشمل التصنيع، التجميع، المراقبة، التعبئة، التغليف، الصيانة....
3. الإمداد الخارجي: وتمثل كل الأنشطة المرتبطة بالجمع، التخزين وتوزيع المنتج إلى العملاء، ومثل ذلك تسيير الطلبات، النقل، التسليم....
4. التسويق والمبيعات: هي الأنشطة التي تساعد على نقل وحيازة السلعة من المؤسسة إلى الزبون وهي أنشطة تسويقية مثل إختيار القنوات التوزيعية، الإشهار، الترويج، تحديد الأسعار....
5. خدمة المستهلك: ويتمثل دور وظيفة الخدمة في المؤسسة في تقديم خدمات ما بعد البيع وكذلك تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج والذي يشمل خدمات التركيب، الإصلاح، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج...الخ.

ثانياً. الأنشطة المساعدة: وتنقسم هذه الأنشطة إلى أربع وظائف أساسية:

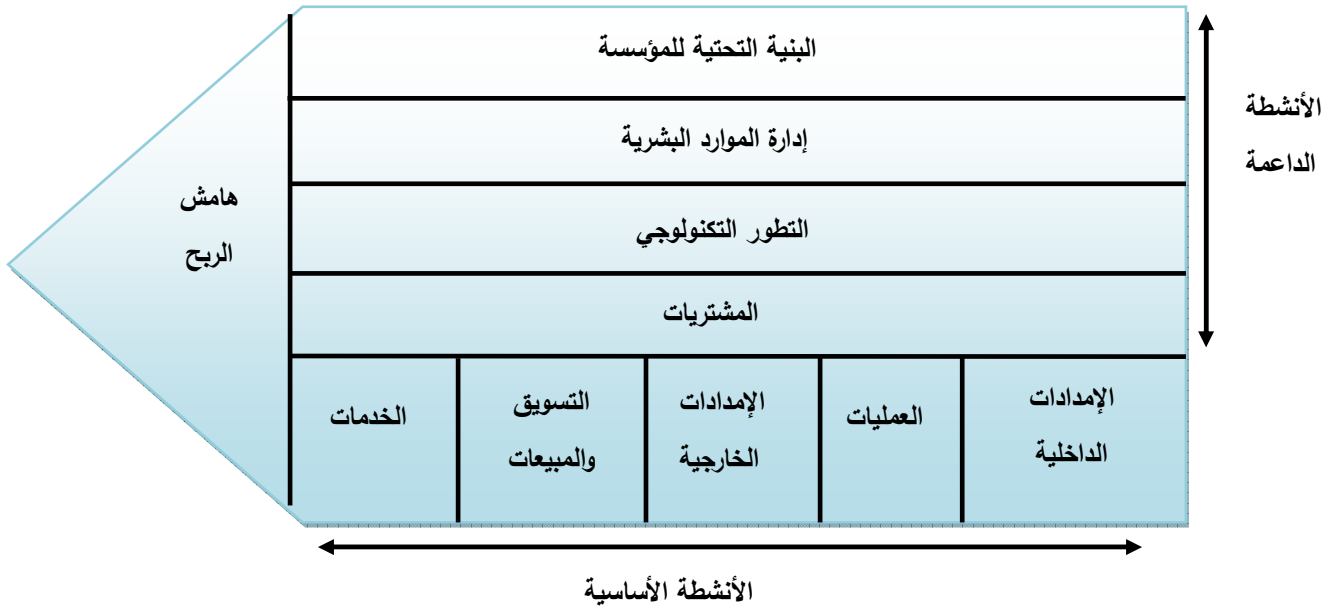
1. البنية التحتية للمؤسسة: وتشمل أنشطتها الإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة، نظم المعلومات....
2. إدارة الموارد البشرية: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتنبؤ بالاحتياجات، التعيين، التوظيف، التدريب، إدارة شؤون الموظفين....
3. التطور التكنولوجي: ويضم كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وكذا تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في خلق القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

4. التدبير: وهو النشاط المتعلق بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة. (محي الدين

القطب، 2012، ص 92)

الشكل التالي يوضح لنا مختلف أنشطة المؤسسة وفق سلسلة القيمة:

الشكل رقم (5.2): سلسلة القيمة



Source : Porter.M, 1999, *la Concurrence selon Porter*, édition Village Mondial, Paris, P85.

المطلب الثاني : المقاربات الحديثة للميزة التنافسية

تكمن المقاربات الحديثة في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد ليصبح التركيز على الكفاءات والمعرفة، سيتم في هذا المطلب التطرق إليها بنوع من التفصيل.

الفرع الأول: المقاربة المبنية على الموارد

إن فحص وتحليل البيئة الخارجية للفرص والتهديدات غير كاف لإعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة، فالتحليل يجب أن يشمل داخل المؤسسة نفسها لمعرفة العناصر الإستراتيجية الداخلية، وهي نقاط القوة والضعف التي يمكن أن تحدد قدرة المؤسسة على الحصول على الميزة التنافسية من خلال إستغلال الفرص وتجنب التهديدات والفحص الداخلي يشار إليه غالبا بالتحليل التنظيمي وهو يهتم بمعرفة وتطوير موارد وقدرات المؤسسة، حيث أن أشهر مدخل لفهم ديناميكية المنافسة هو المدخل المستند إلى الموارد وبحسب هذا المدخل يتم توضيح لماذا تحقق بعض المؤسسات نجاحا غير محدود، بينما تفشل غيرها من المؤسسات بالإعتماد على فهم الموارد والقدرات للمؤسسة. (علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، 2012، ص 187)

وتشير الموارد إلى كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة. (بني حمدان خالد، إدريس محمد، 2010، ص 147)

1. مبادئ نظرية الموارد

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد حسب Prahalad, Hamel في:

- * تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية ... و في نفس الوقت محفظة من المنتجات و القطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة مما يقي دور التجزئة قائما.
- * ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد لتحقيق النجاح الأكيد.
- * الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية إقتحامها للأسواق و توقعها و في النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- * تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات و المدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها إنطلاقا من الاقتصاد في الموارد، على إعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن و لم توفر للإقتصاد في إستعمالها.
- * الإستعمال الذكي للموارد بتجميعها و إشراكها المتكامل و توظيفها مركزة على هدف إستراتيجي أساسي و الاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا و تسريع إسترجاعها بتقليل الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد. (موساوي زهية، خالددي خديجة، 2005، ص 172)
- وضمن النظرة المستندة للموارد، إختلف الباحثون في تصنيف الموارد وتقسيمها، ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد: (بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة، 2010، ص 06)

◀ **الموارد الملموسة :** وتشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية حيث :

1-المواد الأولية : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض للحصول على السعر المناسب.

2-معدات الإنتاج :تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها و تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3-الموارد المالية : هي السيولة التي تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد. (قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، 2015، ص 08)

◀ الموارد غير الملموسة : وتتضمن الثقافة التنظيمية، السمعة، العلامة التجارية، العلاقات التجارية، المعرفة التكنولوجية، الخبرة.

إن الخطوات العملية لتجسيد مدخل الموارد التي تختلف عن المقاربة الإقتصادية الهيكلية، وفي هذا الإطار نميز خمس خطوات أساسية:

- تحديد وتصنيف مورد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف؛
- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة؛
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة؛
- إختيار الإستراتيجية الخاصة بإستثمار وإستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم إختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة إستمراريتها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها ومدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين؛
- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد، ويتحدد ذلك من خلال إحلال وتحديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية. (مؤيد سعيد السلم، 2005، ص ص 115، 118)

2. الإنتقادات الموجهة لمقاربة الموارد

إن التطبيقات لمقاربة الموارد ضمن الإدارة الإستراتيجية ما تزال غير واضحة المعالم لسببين أساسيين:

الأول هو أن تعدد وتنوع المساهمات الفكرية في اتجاهات متنوعة ومختلفة، دفع باتجاه ضعف إطار العمل المتكامل لهذه النظرة أو المقاربة، والسبب الثاني يتمثل في قلة الجهود المبذولة لتطوير تطبيقات عملية لهذه المقاربة. كذلك فإن هذه المقاربة لا تفسر الكيفية التي تتطور وتتغير بها الموارد مع الزمن، ذلك أن الطبيعة الديناميكية لتطوير الموارد هي عنصر أساسي ضمن الإستراتيجية، وهذا المدخل لم يضيف الكثير لتوضيح هذا البعد. فالمؤسسات التي تسعى للمحافظة على مزاياها التنافسية، يتطلب منها أن تمتلك موارد ومقدرات جوهرية حركية، وليست ثابتة، فالمورد المميز، والمقدرة الجوهرية الخلاقة قد يصبحان موجود ومهارة روتينية بمرور الزمن. (غزي محمد العربي، 2013، ص 90)

الفرع الثاني: المقاربة المبنية على الكفاءات

جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد، فمع بداية التسعينات وضع كل من براهالاد وهامل (Hamel et Prahalad) القاعدة الأساسية لتصور جديد منبثق عن مدخل الموارد يترجم دور الكفاءات في خلق التفوق، ويعرف كل من الباحثين الكفاءة بأنها مجموعة من المهارات القادرة على توفير قيمة فريدة من نوعها للزبون، وكثيرا ما يستعمل لفظ المهارة والقدرة للتعبير عن الكفاءة التي هي نتيجة للإستعمال الأمثل للموارد قصد تحقيق هدف محدد يتيح للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية، وتقوم الكفاءة بصفة عامة على ثلاث ركائز أساسية هي المعرفة والمعرفة العملية التي تعكس القدرة على إنجاز مهمة معينة، إضافة إلى معرفة الكينونة التي تمثل الرغبة والإرادة لإنجاز تلك المهمة. (طحطوح مسعود، 2009، ص 23)

وتقسم الكفاءة على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة ككل، بحيث ينتج ثلاث مستويات هي:

1- الكفاءة الفردية: وعرفت على أنها مجموع الخصائص التي تتوفر في الفرد، والتي تمكنه من أداء العمل المطلوب منه بفاعلية و نجاعة عالية. (Lou Van Beirensenk, 2004 , P16)

2- الكفاءة الجماعية: وتعبر عن قدرة الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع) على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة (صالح مفتاح، 2004، ص 21). وتعد الكفاءات الجماعية هي نتيجة مساهمة تعاون بين العديد من الكفاءات الفردية، حيث لا يمكن للكفاءة الجماعية أن

تكون مبنية بكفاءة فردية واحدة، فهي تتشكل من مزج وتفاعل مجموعة من الكفاءات الفردية، فهي تمثل البناء الخاص بالمؤسسة. (Guy le Boterf, 2002, P 154)

3- الكفاءة التنظيمية أو الإستراتيجية: فهي تمثل قدرة المؤسسة على مزج الموارد الموجودة والاستفادة منها، من أجل سير أعمالها وتوليد قيمة مضافة. (Anne Dietrich, 2008, P 03)

الفرع الثالث: المقاربة المبنية على المعرفة

لقد إهتم الكثير من الباحثين مثل نوناكا Nonaka بمفهوم المعرفة والأبعاد المرتبطة بها، حسب (نجم عبود نجم، 2008، ص 25) فيرى أن المعرفة هي المعلومات والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم وتطبيقها في واقع المؤسسة لحل المشاكل التي تواجهها، فقواعد المنافسة تغيرت من التنافس لإكتساب الموارد المادية إلى البحث عن خلق والتحكم أكثر في المعارف الجديدة.

ساهم في صياغة نظرية المعرفة كل من Grant, Spander التي ترى بأن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح بإستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع مقارنة الموارد الداخلية في تباين موارد المؤسسة والبحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومع ذلك فإن المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية إعتماذا على ما تمتلكه من معارف خاصة.

وفق هذه النظرية فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، و قد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية، فمع إشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحل الإقتصاد المعرفي محل الإقتصاد الصناعي، حيث حدد (P.Drucker, 1970) التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة أين إعتبر عقول الأفراد وتجارهم أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة من مهاراتهم المادية، و يمكن إعتبار المعرفة على أنها تراكم معرفي لدى الأفراد والمؤسسة، وذلك عن طريق إضافة ما تكتسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا، وتكون

على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها للآخرين. (بن جدو بن علي، 2015، ص 97)

باعتبار أن المعرفة هي مورد داخلي للمؤسسة، فهي من أندر الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها، فإذا طورت المؤسسة من قدراتها وكفاءاتها بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهذا للأسباب التالية:

* المعرفة مورد ذو قيمة: لأنه عند إستعمالها تسمح للمؤسسة بترقية أداؤها وفعاليتها، وإعادة إستخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة لأن الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها الغير مادي والمجرد.

* لا يمكن تقليدها: طابعها الفريد، و الذي يصعب بل يستحيل تقليده بنفس المعطيات.

* الغموض: حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، والميزة التنافسية المحققة.

* لا يمكن إيجاد بديل استراتيجي: يستحيل أن يطور المنافس بموارد شبيهة نفس الميكانيزمات والإجراءات التي سمحت بإنشاء المعرفة من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة تصبح هذه الأخيرة هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المؤسسات. (فريد كورتل، 2007، ص 286)

المطلب الرابع: إستمرارية الميزة التنافسية

في الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات للمحافظة على مزاياها التنافسية بعد إستحداثها، تسعى المؤسسات المنافسة إلى تطوير كفاءاتها المتميزة لإكتساب مزايا منافسة، وعلى هذا الأساس هناك عناصر أساسية من شأنها التأثير على استمرار الميزة التنافسية لأطول مدة ممكنة وهي: (شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 218، 220)

1- عوائق التقليد : إن المؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يعطي إشارات للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيب لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، ويصبح من الطبيعي أن يحاول المنافسون التعرف

على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها. وهنا يمكن القول انه كلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية اقل استمرارية.
إنه لمن المهم أن نؤكد على أن أي كفاءة متميزة يمكن للمنافسين تقليدها، لكن العامل الحاسم هو الوقت، فكلما طال الوقت في تقليد تلك الكفاءات المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق واكتساب سمعة طيبة لدى الزبائن. (نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 104)

2- تقليد الموارد: إن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تركز على إمتلاك الموارد المادية كالمباني والتجهيزات بإعتبارها مرئية للمنافسين ويمكن إقتناؤها، أما الكفاءات المتميزة المرتكزة على الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، ويتجسد ذلك من خلال الماركة، الاسم التجاري، المعارف والمهارات. فالاسم التجاري لا يمكن محاكاته من منطلق قانوني، والمهارات سواء كانت تكنولوجية أو تسويقية لا يمكن أيضا تقليدها بسهولة، وهذا راجع للنظام الخاص ببراءة الاختراع.

3- تقليد القدرات: تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد وهذا يرجع بصورة أساسية لأن قدرات المؤسسة غالبا ما تكون غير مرئية، حيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات أو العمليات التي يجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات وإدراك مغزاها.

إن الطبيعة غير المرئية للقدرات قد لا تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد، فمن الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل المؤسسة والوقوف على كيفية إدارتها من خلال إستخدام وتعيين أفراد لديهم يقومون بالتجسس، إلا أنه نادرا ما تكمن قدرات المؤسسة في شخص واحد، إذ أنها نتاج تفاعل عدد من الأفراد يعملون في بيئة تنظيمية منفردة (بمعنى أنها قدرات جماعية)، الشيء الذي يجعل من تقليد تلك القدرات وفق هذه الطريقة أمرا في غاية الصعوبة.

بصفة عامة يمكن القول أن المحافظة على الميزة التنافسية يركز على الكفاءات المتميزة المرتكزة على قدرات المؤسسة المتفردة والتي تكون أكثر إستمرارية مقارنة بتلك المرتكزة على مواردها.

خلاصة الفصل الثاني

نحاول في هذا الفصل توضيح ماهية المنافسة والتنافسية وكذا أهم أنواعهما، كما تم التطرق إلى الإطار النظري للميزة التنافسية مبرزين أهم التعاريف المقدمة من طرف مجموعة من المفكرين وكذا أبرز إستراتيجياتها ومعايير الحكم على جودتها، وأخيرا تطرقنا إلى مداخل بناء الميزة التنافسية سواء كانت تقليدية أو حديثة مبيينين معايير و عناصر ضمان إستمراريتها.

انطلاقا مما تقدم اتضح أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية، إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة، إذا عرفت المؤسسة إستغلالها بشكل أمثل.

إن هذا التميز يمكن من خلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت، وأن تكون لهذه القيمة أهمية ضرورية لكل من المستهلك والمؤسسة، وأن تكون متميزة عما هو موجود في السوق، وهذا التميز لن يتحقق إلا بتسخير كافة الجهود والطاقات لتحقيق هذه الغاية المشتركة.

من ثم نستطيع أن ندرك أهمية المسؤولية الاجتماعية للتعامل الايجابي لبناء ميزة تنافسية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

المسؤولية الاجتماعية

كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

❖ تمهيد

❖ المبحث الأول: التطور النظري والعملي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

❖ المبحث الثاني: الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية

❖ المبحث الثالث: التعامل مع المسؤولية الاجتماعية .

❖ المبحث الرابع: ممارسات المسؤولية الاجتماعية

❖ المبحث الخامس: المسؤولية الاجتماعية مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة.

❖ خلاصة الفصل الثالث

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

تمهيد

شهد العالم في العقود الأخيرة تغييرات مستمرة وتطورا في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وكما هو معلوم اليوم فإن التحولات الاقتصادية العميقة الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست آثارها على المؤسسات وفرضت عليها أن تكون أكثر تنافسية، الأمر الذي استلزم البحث عن السبل التي تساعد على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث أدركت هذه المؤسسات ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية إلى نشاطات تتعلق بأصحاب المصالح آخذة بعين الاعتبار توقعات شرائح المجتمع المختلفة والبيئة التي تعمل بها وهذا ما يسمى "بالمسؤولية الاجتماعية".

فالمؤسسات اليوم تعمل جاهدة على دمج الاهتمامات الاجتماعية في استراتيجياتها بغية الوصول إلى تحقيق السبق على منافسيها وضمان إستمراريتها.

يحاول هذا الفصل الوقوف على العلاقة القائمة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية عن طريق التركيز على خطة تتكون من المباحث التالية:

المبحث الأول: التطور النظري والعملي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الثاني: الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث: التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الرابع: ممارسات المسؤولية الاجتماعية .

المبحث الخامس: المسؤولية الاجتماعية مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: التطور النظري والعملي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لم يعد تعظيم الربح هو الهدف الرئيس للمؤسسات ولا شغلها الشاغل، بل تعدى ذلك إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وأخرى متعلقة بالعملاء والموظفين في إطار ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية التي فرضت نفسها في الآونة الأخيرة خاصة مع تنامي الضغوط الدولية والنقابات العمالية ومنظمات حماية المستهلك. لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية وكذا أهم نظرياتها، بالإضافة إلى نظرة الإسلام لها ومسؤولية أصحاب المصالح من وجهة نظر الإسلام.

المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية

إن ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لم يكن مجرد صدفة إنما جاء كنتائج للعديد من العوامل أو المساهمات، فالمتبع للتطور التاريخي لهذا المفهوم يلحظ أن مصدره هو مسؤولية الفرد نفسه نحو مجتمعه، والمؤسسة ما هي إلا إجتماع منظم لمجموعة من الأشخاص، فالمسؤولية تعني إقرار الفرد بما يصدر عنه من أفعال وإستعداداته التام لتحمل نتائج أفعاله، بمعنى قدرة الفرد على إلزام نفسه أولاً ثم الإيفاء بإلتزامه بعد ذلك بواسطة جهوده وإرادته. (رزق حنان عبد الحليم، 2002، ص 93)

عليه يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للفرد تجاه المجتمع كانت بدايتها ببداية الحياة، ولكن ما سيتم الإهتمام به في هذا المطلب هو كيف إنتقل هذا المفهوم ليصبح متعلقاً بالمؤسسات. بذلك فقد مر تطور هذا المفهوم وفقاً للمراحل التالية:

1. الثورة الصناعية

تميزت المرحلة بوجود إستغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور منخفضة، وما يلاحظ من هذا الوضع أن المالكين هم المستفيد الأول، ولا وجود لإهتمام بالعمال والمجتمع والوعي البيئي، وهذا راجع لكون الثورة الصناعية

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

كانت في بدايتها. وأن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر إنباه المجتمع بدافع زيادة كفاءة إستغلال الموارد خاصة القوى العاملة، إتجه البحث في هذه المرحلة عن كيفية تحسين الإنتاجية، كان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة إنجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية وهنا تظهر المسؤولية الاجتماعية مجسدة في وعي بسيط تجاه تحسين الأجور.

2. مرحلة توسع حجم المؤسسات

تميزت هذه المرحلة بالتخصص في العمل والاستنزاف الكبير للموارد الطبيعية نظرا لضخامة حجم المؤسسات، وتركيزها على تعظيم أرباحها مهماه بذلك الجوانب الاجتماعية، البيئية والأخلاقية في أعمالها.

3. مرحلة تأثير الفكر الإشتراكي

في هذه المرحلة برز دور المؤسسات في تحمل مسؤوليتها الاجتماعية، وقد دفعت هذه الأفكار الغرب إلى ضرورة إعادة النظر وتبني عناصر المسؤولية الاجتماعية، كما برزت العديد من مطالب العاملين خاصة فيما يتعلق بظروف العمل والتقاعد، الضمان الاجتماعي وأخطار العمل والاستقرار الوظيفي.

4. مرحلة الكساد الاقتصادي

أدت أزمة الكساد العالمي إلى إختيار العديد من المؤسسات وتسريح آلاف العاملين وحدثت اضطرابات كثيرة مما استلزم تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية "كينز" الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي ويرجع ذلك أساسا إلى إهمال المؤسسات الاقتصادية لبعض مسؤوليتها الاجتماعية تجاه أطراف متعددة من المستفيدين مما جعلها في تضارب مع مصالح هؤلاء، بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة، كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الإشتراكية أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

5. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية

تعزز في هذه المرحلة دور النقابات خاصة في المطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة، كما تعزز في هذه المرحلة أيضا النظام الاشتراكي.

إن هذه الأحداث إنعكست بشكل كبير على المؤسسات، حيث تم تحديد حد أدنى للأجور وإشعار العاملين بروح المسؤولية في الإدارة وتحديد نظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك خاصة في الدول الغربية، وهذا ما يفسر نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.

6. مرحلة بروز جماعات الضغط

أدت المراحل السابقة إلى بروز ما يسمى بجماعات الضغط (جماعات المصالح) التي أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها على قرارات المؤسسات، حيث تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة...، ويتمثل تأثيرها في فرض خيارات على المؤسسات مباشرة أو في شكل ضغوط على الحكومات والتي تنعكس على المؤسسات بشكل غير مباشر.

تعززت المسؤولية الاجتماعية أكثر في هذه المرحلة وأصبحت أكثر تجسيدا، حيث تم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية من قبل المنظمات الدولية خصوصا المتعلقة بالتنمية المستدامة.

7. ميلاد الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية

تم في عام 1999 اقتراح أول ميثاق عالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة سابقا، في حين أطلق الميثاق بمراحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة في نيويورك في 26 جويلية 2000، وهو عبارة عن مبادرة طوعية متعلقة بالمؤسسات يعرض تسهيلا وتعهدا من خلال عدة آليات (الحوار، المعرفة، شبكات محلية ومشاريع الشراكة) ويعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية المؤسسات والقوى العاملة والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهري المتعلق بمتابعة

المبادئ المستند عليها الميثاق وهي: (Balvir Talwar, Sharma.A, 2005, PP 35,45)

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- **حقوق الإنسان:** على المؤسسات أن تدعم وتحترم حقوق الإنسان المعلنة عالمياً، التأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الإنسان.
- **العمل:** الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال، إزالة التمييز فيما يتعلق بالتوظيف والموظفين، إزالة كل أشكال العنف والعمل الإجباري.
- **البيئة:** تشجيع تطوير وإنتشار التقنيات الملائمة للبيئة، تولى المبادرات من أجل نشر أكبر للمسؤولية البيئية، لا بد على المؤسسات أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية.
- **مكافحة الفساد:** على المؤسسات أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما في ذلك الرشوة والإبتزاز.

8. مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية

تميزت هذه المرحلة ب بروز ظواهر جديدة كالعمولة، التخصصية وإتساع نمو قطاع الخدمات وإزدهار تكنولوجيا المعلومات وإنتشار شبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكات الانترنت أنواعا جديدة من الإتهكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد.

كل هذه التطورات فرضت على المؤسسات تطوير مبادراتها الاجتماعية والبيئية خصوصا وأن إختيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي نتيجة عدم إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية ألحق ضررا بالمالكين والمستهلكين والمجتمع ككل، وهذا ما أدى إلى الحديث عن مصالح أطراف أخرى لها علاقة بالمؤسسة، في البدء تم التأكيد على العاملين والمقترضين ومن ثم الزبائن والموردين والمنافسين وصولا إلى المجتمع بأكمله. (الطاهر خامرة، 2007، ص 79)

المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية

تباينت واختلفت النظريات والمقاربات للمسؤولية الاجتماعية في البحث عن الإطار النظري لهذا المفهوم، وهذا راجع للعديد من التناقضات المختلفة لمجموعة من النظريات، ونحن سنحاول تقديم بعض التصنيفات التي تمس مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال العديد من النظريات.

أ- النظرية الكلاسيكية أو نظرية المساهمين **Classical theory or Shareholders theory**

تبنى هذه النظرية الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية، لأن هدف المؤسسة هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين وخلق فرص العمل وكذا المساهمة في مجال الضرائب، فوظيفة المؤسسة الوحيدة هي إستخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية إلى زيادة أرباحها مادامت هذه الممارسة في ظل المنافسة المفتوحة، بمعنى أن تعظيم الثروة يعني تحقيق الرفاهية العامة، أي أن المؤسسات ليست لديها مسؤولية اجتماعية حتى لو كانت هي سبب المشكلة المطروحة.

ترتكز هذه النظرية على أعمال الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل ميلتون فريدمان Milton Friedman الذي أشار إلى أن المدراء هم محترفون وليسوا بملاك بإعتبارهم يمثلون مصالح المالكين وتقتصر مهمتهم في إنجاز الأعمال بأحسن الطرق لتعظيم أرباح الملاك. فإذا قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فهذا سيؤدي إلى انخفاض الأرباح وهذا يلحق خسارة بالمالكين، ولو تم رفع الأسعار لتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا فإذا امتنعوا عن شراء المنتجات فإن المبيعات ستنخفض ويؤدي ذلك إلى تدهور حالة المؤسسة. (بلال خلف السكارنة، 2014، ص 165)

ب- نظرية أصحاب المصالح (المصلحة) **Stakeholders**

ظهر مصطلح أصحاب المصالح (المصلحة) وفق (Geneviève ferrone et autre, 2002, P88) لأول مرة في الأدبيات عام 1963 في مقال بمعهد ستانفورد للأبحاث Stanford ويعتبر معظم الباحثين أن أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريمان Freeman وكان ذلك سنة 1984، وقد عرف فريمان أصحاب المصالح بأنهم كل شخص أو مجموعة تتوفر فيهم قدرة التأثير على المؤسسة في تحقيق أهدافها، وكذلك الذين تؤثر فيهم المؤسسة في نفس المجال.

يرتكز نموذج أصحاب المصالح على فرضية مفادها أن المؤسسة لا يمكنها حصر توجهها نحو هدف واحد وهو تحقيق الربح، بل أن تكون مسؤولة أمام كل من له علاقة بالأنشطة التي تؤديها سواء

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

أكانوا أفراد ، بيئة أو المجتمع وجميع الأطراف ذات المصلحة، ومع التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي فإن المؤسسة تجد نفسها أمام تحد كبير ألا وهو تزايد عدد الأطراف وكيفية أخذ مصالحهم بعين الاعتبار وبشكل يرضي الجميع.

ج- نظرية الآثار الخارجية (نظرية حقوق الملكية)

مع التطور المتزايد للتكنولوجيا أصبحت المؤسسات تنتج بكميات كبيرة ومع تزايد الإنتاج زادت الآثار السلبية مثل تلوث الجو أو البيئة، كما يمكن أن تكون هنالك آثار إيجابية على المحيط مثل الجامعات التي تعمل على تحسين مستوى التعليم، فإذا كانت الآثار سلبية على المجتمع والبيئة فإن البيئة لا يمكنها الحصول على تعويض أما إذا كانت الآثار إيجابية فإن المؤسسة لا يمكنها الحصول على مقابل.

فحسب هذه النظرية فإنه في حال عدم تحديد الحقوق أي عدم وضوح فيما إذا كان للمؤسسة الحق في إنتاج منتج له آثار سلبية أم لا، هنا يمكن تدخل الدولة لتحديد الحقوق، ففي حالة تحديد الحقوق من قبل التشريعات فإن الدولة تتدخل بطريقة غير مباشرة، وهذا لا يتفق مع النموذج الكلاسيكي الذي يعتبر أن تدخل الدولة هو أساس بحقوق الملكية والنشاط الاقتصادي، لهذا أصبح إهتمام المسيرين منصبا على الآثار السلبية وذلك من أجل الحد منها. (نجم عبود نجم، 2008، مرجع سابق، ص ص 119، 125)

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية في الإسلام

لقد اهتم الإسلام بالمسؤولية الاجتماعية وبيّن تعاليمه أن الإنسان مسؤول وعليه تحمل المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، ولم تقتصر على الأفراد بل شملت المؤسسات والجماعات على اختلاف مستوياتها، فإذا كان إهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية مبعثه ضغط المجتمع الذي تعيش فيه والقوانين الحكومية الملزمة في هذا الأمر وحاجتها إلى البقاء والاستمرار، فالإسلام مبعثه التكليف الشرعي الرباني الذي يقوم به المسلم طلباً لثواب الله تعالى.

انطلاقاً مما سبق نجد أن هناك العديد من الدلائل القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة تبين أن الإسلام أعطى أولوية كبيرة للمسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري وهي:

أولاً: المسؤولية الاجتماعية في القرآن الكريم: إهتم الإسلام بالجانب الأخلاقي والاجتماعي والأمثلة

على ذلك كثيرة، وسوف يتم ذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر:

* قال الله تعالى " وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ " (سورة المائدة، الآية 3)

* قال الله تعالى " فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ " (سورة البقرة، الآية 184)

* قال الله تعالى " وَآتَى الْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ " (سورة البقرة،

الآية 177)

* قال الله تعالى " وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ " (سورة الذاريات، الآية 19)

* قال الله تعالى " فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ، وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ " (سورة الزلزلة، الآية 7،

8)

* قال تعالى " لَنْ نَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّىٰ تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ " (سورة آل

عمران، الآية 92)

* قال تعالى " وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ " (سورة الصافات، الآية 24)

* قال تعالى " قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى " (سورة الأعلى، الآية 14)

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

✽ قال تعالى " مَا عِنْدَكُمْ يَنْفَدُ وَمَا عِنْدَ اللَّهِ بَاقٍ وَلَنَجْزِيَنَ الَّذِينَ صَبَرُوا أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ " (سورة النحل، الآية 96)

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية في السنة النبوية: أكد القرآن الكريم على ضرورة الالتزام بالمسؤولية، كذلك السنة النبوية أكدت على ذلك في العديد من الأحاديث منها:

✽ قال صلى الله عليه و سلم " خيرُ الناسِ أنفعُهُم للناسِ " (رواه ابن ماجة)

✽ قوله صلى الله عليه و سلم " كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فِكُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ " (رواه البخاري).

✽ قوله صلى الله عليه و سلم " المسلمُ أخو المسلمِ لا يظلمُهُ ولا يُسَلِّمُهُ مَنْ كان في حاجةِ أخيه كان اللهُ في حاجتهِ ومن فرَّجَ عن مسلمٍ كُربةً فرَّجَ اللهُ بها عنه كُربةً من كُربِ يومِ القيامةِ ومن سترَ مسلماً ستره اللهُ يومَ القيامةِ " (متفق عليه).

✽ يقول صلى الله عليه و سلم " مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ؛ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَى " (متفق عليه).

✽ قال صلى الله عليه وسلم " مَنْ يَسَّرَ عَلَى مُعْسِرٍ يَسَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ " (رواه ابن ماجه)

✽ قال صلى الله عليه وسلم " دِينَارٌ أَنْفَقْتَهُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ، وَدِينَارٌ أَنْفَقْتَهُ فِي رِقْبَةٍ، وَدِينَارٌ تَصَدَّقْتَ بِهِ عَلَى مِسْكِينٍ، وَدِينَارٌ أَنْفَقْتَهُ عَلَى أَهْلِكَ، أَعْظَمَهَا أَجْرًا الَّذِي أَنْفَقْتَهُ عَلَى أَهْلِكَ " (رواه مسلم)

✽ قال رسول الله صلى الله عليه و سلم " لَا ضَرَرَ وَلَا ضِرَارَ " (رواه ابن ماجة و الدراقطني).

✽ و قوله صلى الله عليه و سلم " كُلُّ سُلَامَى مِنَ النَّاسِ عَلَيْهِ صَدَقَةٌ، كُلَّ يَوْمٍ تَطْلُعُ فِيهِ الشَّمْسُ

تَعْدِلُ بَيْنَ اثْنَيْنِ صَدَقَةٌ، وَتُعِينُ الرَّجُلَ فِي دَابَّتِهِ فَتَحْمِلُهُ عَلَيْهَا، أَوْ تَرْفَعُ لَهُ عَلَيْهَا مَتَاعَهُ

صَدَقَةٌ، وَالْكَلِمَةُ الطَّيِّبَةُ صَدَقَةٌ، وَكُلُّ خُطْوَةٍ تَمْشِيهَا إِلَى الصَّلَاةِ صَدَقَةٌ، وَتُمِيطُ الْأَذَى عَنِ الطَّرِيقِ

صَدَقَةٌ " (متفق عليه).

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

انطلاقاً من القرآن الكريم والسنة النبوية نجد أن المسؤولية الاجتماعية في الإسلام تقوم على ثلاث أسس وهي: (إبراهيم بدر شهاب الخالدي، 2010، ص 103)

1. العقيدة الإسلامية

إن العقيدة الإسلامية هي أساس الدين، فهي تثير الضمير الإنساني وتوجه وجدانه وتحبي شعوره بالواجب، فيكون هو الدافع الأصلي إلى القيام بالمسؤولية الاجتماعية، ثم يأتي التشريع والنظام ليؤكد هذا الدور المطلوب، كما أن الإسلام يترك المجال رحباً لمن أراد أن يزيد ما يشاء في دوره، فإن كل ما يقدمه يزيده قرباً من الله تعالى، وما يبذله في الدنيا، يعوضه الله تعالى عنه مصداقاً لقوله تعالى " وَمَا أَنْفَقْتُمْ مِّنْ شَيْءٍ فَهُوَ يُخْلِفُهُ وَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ " (سورة سبأ، الآية 93)، فيكون القيام بالمسؤولية الاجتماعية مرتبطاً بسرور الإنسان في أنه يقوم بعبادة يثاب عليها ويحقق بها رضا الله.

2. التوازن والاعتدال

للتوازن مظاهر عديدة، فالإسلام يبيّن تكليفه على الواقع، لكنه يصعد بالإنسان إلى الدرجات العلى، ويوزع هذه الواقعية والمثالية، بحيث يقوم المكلف بما يستطيع ويمكن الراغب في الازدياد من الخير، فالقاعدة الأصلية " فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ " (سورة التغابن، الآية 61)، ويقول للمتطلعين للمعالي " وَسَارِعُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ " (سورة آل عمران، الآية 331)، وهو أيضاً راعي الجوانب المادية والروحية، و أخذ بميزان القسط فيهما، فلم يغلب المادة، والتي تؤدي غلبتها إلى تفكك الروابط الاجتماعية، ولم يغلب الروحانية المهملة للحس والجسد المؤدية لضعف النمو في بناء الحضارة، فوزن بين إحتياجات الروح والجسد.

ومن آثار هذا التوازن والاعتدال، نجده يرفض منطق الاقتصاد الحر الذي لا يفرق بين الطيب والخبيث من الرزق ولا يهمله إلا تحقيق الثروة، بل هو يدعو إلى إكتساب المال وتنميته وتحصيله قال الله تعالى " فَابْتَغُوا عِنْدَ اللَّهِ الرِّزْقَ " (سورة العنكبوت، الآية 71)، لكنه إبتغاء مشروط بالحلال في كسبه وفي إنفاقه وهذا ما أكدّه الرسول الله - صلى الله عليه وسلم في قوله " لا تزولُ قدما عبدٍ يومَ

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

القيامة حَتَّى يُسألَ عن أربَعِ عَن عُمُرِهِ فيما أفنَاهُ، وعن عِلْمِهِ ماذا عَمِلَ فِيهِ، وعن مالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ ؟ وفيما أنْفَقَهُ ؟ وعن جِسْمِهِ فيما أبْلَاهُ " (رواه الترميذي).

3. التكامل والشمول

فالمسؤولية الاجتماعية ينظر لها أحيانا نظرة مادية تتناول الاحتياجات الجسدية؛ بينما تقوم في الإسلام بأبعد من ذلك لتشمل الحاجات النفسية والإحساس بكل ما يصيب المجتمع والاهتمام بالسلوك، والبيئة. ويتجاوز أيضا الحاضر للمستقبل فيضع أسس المسؤولية الاجتماعية مراعيًا حاجات الأجيال القادمة، كما فعل عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - في أرض السودان؛ إذ أبقاها في أيدي أهلها وضرب عليهم الخراج. هذا فضلا عن شمول رعايته للإنسان والحيوان والطير والنبات ومياه الأنهار والبحار، وهكذا تتكامل مصالح الحياة بمراعاتها؛ بحيث تستقيم الحياة في تناسق يصعد بها إلى أهدافها العليا.

المطلب الرابع : المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة في الإسلام

لا يمكن حصر الأعمال الداخلة في نطاق المسؤولية الاجتماعية وإن أمكن فرزها في مجالات، إذ أن كل المصالح التي حث عليها الشرع داخلة في نطاق هذه المؤسسة وقدرتها وأحوالها، ويمكن تحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية من منظور إسلامي على النحو التالي: (وهيبة مقدم، 2011، ص ص 15،18)

1. المسؤولية تجاه المالكين

يعتبر الملاك الحقيقيون للمؤسسة هم حملة الأسهم ، فيجب أن تتعهد المؤسسات بالإدارة الجيدة لأموالهم، و لهم الحق في معرفة الكيفية التي تدار بها أموالهم، من منظور إسلامي تعدد المؤسسات أمينة على ذلك في إطار مفهوم الأمانة، و يتوجب أيضا عليها أن توفر لهم قدرا من عوائد استثماراتها والتي يجب أن تستخدم على النحو الأمثل، وينبغي أن تتم الإدارة على أساس توافق الآراء انطلاقا من مبدأ الشورى، كما ينبغي أن تكون المعاملات التجارية وما ينتج عنها من ربح و خسارة شفافة و بعيدة عن الغش و التدليس و خاضعة للمساءلة، و من المهم أن يدون أي اتفاق بين المؤسسة و حملة الأسهم خطيا لتجنب أي إختلافات لاحقا.

2. المسؤولية تجاه العاملين فيها

تضمنت الشريعة الإسلامية ضوابط حفظ حقوق العاملين من أهمها:

- للعامل الحق في مستوى معيشي لائق، فالله عز و جل كرم الإنسان ورفعته فوق كل المخلوقات فلا يجوز أن تكون كرامته عرضة للإنتقاص بسبب عدم كفاية أجره للوفاء بحاجاته الأساسية و حاجات من هم في كفالتة، ولقد أكد الله سبحانه وتعالى على ذلك في قوله " **وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ** " (سورة الأعراف، الآية 85).
- التعجيل في إعطاء أجر العامل لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم قوله " **أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ** " (رواه البخاري).
- حق العامل في الحرية وإبداء رأيه و المشاركة في اتخاذ القرارات في إطار مبدأ الشورى والتي أشار إليها الله عز وجل " **وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ** " (سورة الشورى، الآية 38).
- أن تكفل المؤسسة للعامل حق الكفاية عند العجز أو البطالة وفي ظل الأزمات، وقد وضع الإسلام نظاما فريدا للضمان الاجتماعي يضمن لكل إنسان حق الحياة الكريمة وقوام هذا الضمان هو نظام الزكاة والتكافل الاجتماعي.
- الأصل في الشريعة الإسلامية أنها تقوم على الرحمة و السعة و الرفق و التيسير، لذا يجب أن يشمل اليسر علاقات العمل، من خلال تجنب كل ما يؤدي إلى إرهاق صحة العامل أو حرمانه من حق الراحة الضرورية، مع عدم تكليف العامل بما لا طاقة له به، مصداقا لقوله تعالى " **وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ** " (سورة القصص، الآية 27).
- يجب على صاحب العمل أن يمكن العامل من أداء ما افترضه الله عليه من طاعة كالصلاة والصيام، فالعامل المتدين أقرب الناس إلى الخير ويؤدي بإخلاص.
- تحسين علاقات العمل، و صون الحقوق من خلال إقامة الحق والعدل بين الناس، ذلك أن إقامة الحق والعدل تشد علاقات الأفراد بعضهم ببعض وتقوى الثقة بين العامل وصاحب العمل وتنمي الثروة وتزيد من

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

الرخاء ويمضي كل من العامل وصاحب العمل إلى غايتهما في العمل والإنتاج دون أن يقف في طريقه ما يعطل نشاطه.

■ ساوى الإسلام بين الرجل و المرأة في حق العمل، فأباح للمرأة أن تضطلع بالوظائف و الأعمال المشروعة التي تحسن أدائها و لا تتنافر مع طبيعتها و لم يقيد هذا الحق إلا بما يحفظ للمرأة كرامتها و يصونها من التبذل.

3. المسؤولية تجاه المجتمع

حث الدين الإسلامي على ضرورة أن يكون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة نصيب من الخير الذي يجنيه جراء قيامها بأنشطتها المختلفة، و يمكن الاستشهاد بقوله صلى الله عليه و سلم "خَيْرُكُمْ خَيْرُكُمْ لِأَهْلِهِ" (أخرجه الترمذي)، و تنعكس رؤية الإسلام لمشاركة المؤسسات في التنمية الاجتماعية من خلال عدة نشاطات منها:

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع بلا تفریق بين جنس أو طبقة أو لون أو دين، أي أن الجهد الإنساني كله يجب أن يسخر لإيجاد التنمية الاجتماعية الشاملة.
- لا يجوز للمؤسسات ممارسة الاستغلال لأنه يعني سلب الحق للغير، و إضافته إلى حق آخر دون تعويض، وهذا سيؤدي إلى سوء توزيع الثروات، ولذلك وضعت الشريعة الإسلامية قيودا على التملك لصيانة حرمة لأن المال مال الله له وظيفة اجتماعية و لا بد أن يكون الحصول عليه شرعيا.
- التكافل الاجتماعي طريق مهم يمكن أن تساهم المؤسسات من خلاله في ضمان حقوق الأفراد في المجتمع، و الزكاة هي أهم مظهر للتكافل الاجتماعي.
- منع التعسف في استعمال الحق و تحديد حرية الأفراد لصالح الجماعة، و الانتفاع بالمباح بشرط عدم الضرر بالمصلحة العامة.
- الابتعاد عن المعاملات التجارية التي تؤثر سلبا على المجتمع و الابتعاد عما حرمه الإسلام مثل الربا و الاحتكار، الغش، الغبن، الربح الفاحش و الإكتناز.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

■ العمل هو حق وواجب في نفس الوقت، فهو حق للفرد قبل المجتمع بتوفيره وواجب عليه أيضا قبل المجتمع، و ينبنى إلتزام المؤسسة بتوفير العمل لكل قادر و إلتزام كل قادر بتقديم العمل إلى المؤسسة، فلا مكان للعاطل جبرا و إختيارا لأن كل طاقة إنسانية فاعلة لا بد أن تسخر لخدمة أغراض الإنتاج و التنمية و توفير أسباب الإرتقاء بها.

■ الاقتصاد الإسلامي هو اقتصاد قناعة، و في ذلك حث المؤسسات على ضرورة الاستخدام الأمثل و المخطط للموارد، فلا تحدث حينئذ مشكلة اقتصادية حقيقية.

■ ممارسة العمل الخيري و العمل الاجتماعي التطوعي سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل، و دعم المؤسسات الخيرية، و تمويل المشاريع الاجتماعية و التنموية.

4. المسؤولية تجاه العملاء

وضع الإسلام إطارا أخلاقيا محددًا لعمليات التجارة و التبادل، و فرض العقوبات التي تكفل حماية المستهلك، و الحث على الأمانة في البيع و الشراء و عدم الغش، و في هذا قال الله تعالى " فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ" (الأعراف، الآية 85)، و قال رسول الله صلى الله عليه و سلم " مَنْ عَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا" (رواه مسلم).

و حول جودة المنتج أشار عليه الصلاة و السلام بقوله " إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ" (رواه الطبراني)، كما نهى الإسلام عن بيع الغرر و بيع المنابذة و الملامسة، من أجل تنظيم العلاقة بين البائع و المشتري أنشأ رسول الله صلى الله عليه و سلم نظام الحسبة و التي تعني أمر الأمر بالمعروف إذا ظهر تركه و النهي عن المنكر إذا ظهر فعله، و قد شمل قانون الحسبة أكثر من خمسين صنعة، لكل منها مواصفات محددة على صاحبها الإلتزام بها و يتعرض لمراقبة المحتسب بشكل مستمر.

كما أن الشريعة الإسلامية تحمي المستهلك من المنتج حيث أمر الإسلام المؤسسة بتجنب إنتاج المحرمات و الخبائث، و بإتقان الصنع و ترشيد النفقات حتى تكون الأسعار في متناول المستهلك، كما أمر

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

الإسلام بحرية المعاملات في الأسواق وأن تكون خالية من الغش والتدليس والمقامرة والجهالة والغرر والمعاملات الربوية، البيوع المحرمة وكل صيغ أكل أموال الناس بالباطل وصيغ الميسر.

5. المسؤولية تجاه الموردين

قدم الإسلام توجيهات واضحة يتعين إتباعها لتنظيم العلاقة بين المؤسسة و الموردين المتعاملين معها، من أهمها ضرورة وجود عقد مكتوب يوضح كل ما يتعلق بالمعاملات المالية و التجارية، مع توفر الشهود حين توقيعه، و يدعو الإسلام إلى الوفاء بكل الالتزامات تجاه الموردين و تسويتها وفقا لما اتفق عليه من قبل.

6. المسؤولية تجاه البيئة

من المبادئ الشرعية التطبيقية في الحفاظ على سلامة البيئة ما يلي:

- **حفظ البيئة من التلف:** من المنهي عنه نهيًا مغلظًا في الإسلام الإتلاف للبيئة الذي يتمثل في: الإتلاف الذي يفضي إلى عجز البيئة عن التعويض الذاتي لما يقع إتلافه فيؤول إلى الانقراض والإتلاف في استخدام مواردها ولو كان ذلك الإتلاف استهلاكًا في منفعة، وإنما طلبت الشريعة صيانة البيئة من هذين النوعين من التلف.
- **حفظ البيئة من التلوث:** يكون الفساد أيضا بتلويث البيئة بما يقذف فيها من عناصر مسمومة، أو بما يغير من النسب الكمية أو الكيفية لمكونات البيئة، ومن بين الأحكام المتعلقة بصيانة البيئة ما يوجب على الإنسان الطهارة في حياته كلها، ابتداء من طهارة الجسم إلى طهارة الثوب والمنزل، وانتهاء بطهارة الشارع والأماكن العامة.
- **حفظ البيئة من فرط الاستهلاك:** كثيرة هي النصوص الشرعية في ذم التبذير والإسراف وهو الإنفاق في غير حق سواء في الماء أو الشجر أو سائر موارد البيئة، وفي الاقتصاد والتوسط بين الإسراف والبخل ولاسيما فيما هو محدود الكمية.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

■ **حفظ البيئة بالتنمية:** لما كانت بعض الموارد تصير بالاستهلاك إلى نفاذ ليس له جبر فإن التشريع الإسلامي جاء يصونها بالترشيد في ذلك الاستهلاك، ولكن الموارد التي تصير هي أيضا إلى النفاذ ولكنها تقبل الجبر جاء التشريع الإسلامي يوجهه إلى صيانتها من النفاذ بترشيد إستهلاكها، فإنه جاء يوجهه إلى صيانتها بالثمير والتنمية.

المبحث الثاني: الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية

أصبحت المسؤولية الاجتماعية أمراً ضرورياً، خاصة في ظل تحرر الاقتصاد، وسعي الحكومات إلى التخلي عن النهوض بدورها الاجتماعي، إيماناً منها بأفكار وأطروحات "ميلتون فريدمان"، الذي كان يفكر بمنطق الربح والخسارة.

فتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والإعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقاً، علاوة على المساهمة في سدّ إحتياجات المجتمع ومتطلباته، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي.

لذا ستحاول الباحثة في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أهميتها وأهدافها وكذا التطرق إلى أهم أسباب التي ساعدت على بروزها إضافة إلى عناصرها ومبادئها.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعتبر العديد من الباحثين مصطلح المسؤولية الاجتماعية ذو أصول أمريكية **Corporate CSR** «
« **social responsibility** التي تترجم إلى اللغة الفرنسية **Responsabilité sociale de l'entreprise** ، بإعتبار أول ظهور له كان في الولايات المتحدة الأمريكية (1950) وهذا لعدة إعتبرات أخلاقية ودينية أدت في الأساس إلى العمل الخيري قبل أن تتحول إلى البحث عن التوافق بين الأنشطة الاقتصادية وتوقعات وإهتمامات المجتمع.(Michel Capron, 2009, P 01)

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم التي أثارت الجدل بين الكتاب والباحثين، نتيجة تعدد وتباين التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم، ويتوقف معنى ومفهوم المسؤولية الاجتماعية على طريقة النظر إليها، فمنها ما جاءت به الدراسات الأكاديمية ومنها ما صدر عن المنظمات والهيئات الدولية، وسيتم عرض أهم هذه التعاريف:

عرفها بشكل غير مباشر الاقتصادي الليبرالي ملتون فريدمان **Milton Friedman** سنة 1970 في مقال صدر بجريدة نيويورك تايمز على أنها إستعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطتها موجهة لتعظيم أرباحها، شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالإعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل. (العايب عبد الرحمان، 2011، ص 48)

كما عرفت من طرف **Christine** على أنها الطرق التي بواسطتها تسعى المؤسسة إلى التواصل مع المجتمع الذي تعمل فيه ومواءمة قيمها وسلوكها مع تلك الجهات المعنية من أصحاب المصالح والتي تشمل الموظفين والعملاء والموردين والحكومة والبيئة والمجتمع ككل. (Christine. A, 2009, P01)

عرفها **David** بأنها النشاطات التي من خلالها يمكن للمؤسسات دمج نشاطاتها الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وتفاعلها بذلك مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي. (Crowther, Aras, 2008, P11)

أما (فليب كوتلر، نانسي لي، 2011، ص 09) فيرون أنها الإلتزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات أعمال إختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية، بينما كارول فيري أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشتمل على أربعة جوانب مهمة وهي مسؤولية اقتصادية، مسؤولية قانونية، مسؤولية أخلاقية وخيرية أو تطوعية.

أما **Robbins** فقد ميز بين المسؤولية الاجتماعية والإستجابة الاجتماعية وفق مجموعة من الأبعاد مشيراً إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل إلتزامات بعيدة

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

المدى، في حين أن الإستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المدينين المتوسط والقريب. (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 164)

بينما يرى Daft أن المسؤولية الاجتماعية واجب تلتزم به إدارة المؤسسة عند إتخاذها القرارات المهمة، وعند قيامها بالأعمال بما يحقق مصالح المجتمع وتدعم رفايته في ظل التغيرات الأخيرة الحاصلة في بيئة الأعمال. (طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2002، ص 216)

قد عرفها Holmes بأنها إلتزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه و ذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر و تحسين الخدمات الصحية و مكافحة التلوث، و خلق فرص عمل و حل مشكلة الإسكان و المواصلات وغيرها. (محمد الصيرفي، 2007، ص 15)

عرفها البنك الدولي بأنها التزم بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آنٍ واحد. (Capron et Françoise, 2007, P 23)

عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها التزم مستمر من قبل المؤسسات على التصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع ضرورة تحسين نوعية الحياة للقوى العاملة والمجتمع المحلي قصد تحقيق تنمية مستدامة . (The social role of business, 2010, P 06)

أما الإتحاد الأوروبي فقد عرفها بأنها مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين إعتبرات بيئية واجتماعية في أعمالها ، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، ويركز الإتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المؤسسات للقيام بمسؤولياتها اتجاه المجتمع .

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

كما عرفتها المنظمة العالمية للمعايير بأنها تحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة. (حسين الأسرج، 2010، ص 03)

المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال يقصد بالمسؤولية الاجتماعية تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل إيجابي إلى جانب كل الناشطين العموميين في التنمية المستدامة، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا يتلائم وأهداف التنمية المستدامة. (Orse, 2003, P12)

وأكدت الغرفة التجارية العالمية على أن المسؤولية الاجتماعية هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات إعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، فهي تتحقق بالإقناع والتعليم. (حسين الأسرج، مرجع سابق، ص 3).

بناء على ما سبق ونظرا لتعدد التعريفات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يتضح لنا أن هذه المفاهيم قد تباينت في محتواها، ومضامينها والجوانب التي تم التركيز عليها، وإن إشتكت في هدف أو أكثر، وعليه يمكن إعتبار المسؤولية الاجتماعية مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة والساعية إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية

الفرع الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسات لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم فإن هناك إتفاق عام على كون المسؤولية الاجتماعية مهمة ومفيدة بالنسبة للمؤسسات في علاقتها مع مجتمعاتها

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

لمواجهة الإنتقادات والضغوط المفروضة عليها، ويمكن تحليل أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال النقاط التالية: (محمد بولصنام، فاطمة الزهراء نويجي، 2012، ص 06)

1- بالنسبة للمؤسسة

- * تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال، بإعتبارها مبادرات طوعية تجاه المجتمع.
- * من شأن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .
- * تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور جراء تبنيها.

2- بالنسبة للمجتمع

- * الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- * تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- * ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- * الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف وانتشار الوعي الاجتماعي وهذا ما يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- * زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، مع توليد شعور عالي بالإنتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليالي التأهيل.

3- بالنسبة للدولة

- * يؤدي الإلتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية .
- * المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجتهد الدولة الحديثة نفسها قادرة على القيام بأعبائها بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا المجال.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

* تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها الصحية، الثقافية والاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك و في ظل تزايد الإهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يثور التساؤل حول الأسباب التي تشجع المؤسسات على الإلتزام بهذه المسؤولية خاصة في ضوء ما تنطوي عليه من أعباء مالية ومادية. وتشير التجارب الدولية إلى أن أهمية تبني الدور الاجتماعي تتمثل فيما يلي : (مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايح، 2011، ص ص 9، 10)

* **تحسين الأداء المالي:** البحوث التي أُجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد بيّنت وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولية اجتماعياً للمؤسسات والأداء المالي الإيجابي.

* **تخفيض تكاليف التشغيل:** هنالك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل إنبعاث الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل إستخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها. والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الإحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.

* **تحسين سمعة المؤسسات:** والتي تُبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات ومدى مراعاتها للإعتبارات البيئية وإهتمامها بالإستثمار البشري، ويسهم إلتزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها .

* **تعزيز المبيعات وولاء العملاء:** إن العودة بصورة ملحوظة إلى تامين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية قد دفع المستهلكين إلى الإهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة، على الرغم من أن المؤسسات التجارية يجب عليها أن تفي في المقام الأول بالمعايير الشرائية للمستهلكين

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

مثل الأسعار، جودة السلع وتوفرها، وسلامتها وملائمتها، فإن الدراسات تظهر تزايد الرغبة في الشراء (أو عدم الشراء) بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى قيم مثل قلة التأثير على البيئة، وعدم استخدام مواد أو مكونات معدلة وراثياً.

* **زيادة الإنتاجية والجودة:** إن الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء وتعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار.

* **زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم:** المؤسسات المسؤولة اجتماعياً يسهل عليها تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، ويؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب. ويتم في الغالب تعيين الموظفين من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ولهذا السبب، ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متسقة مع قيم الموظفين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل.

كما يمكن ذكر المزيد من العناصر التي تمثل أهمية وهي ما يبني عليه مشجعو المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة حجتهم وهي : (نجم عبود نجم، 2006، ص 214)

- * **توقعات الجمهور:** الإهتمامات الاجتماعية للمؤسسة تدعم الأهداف الاقتصادية.
- * **الأرباح طويلة الأمد:** إن الأعمال المسؤولة اجتماعياً تميل لأن تكون أكثر ضماناً لتحقيق الأرباح طويلة الأمد، وهذه نتيجة لطبيعة العلاقة الجيدة مع المجتمع وتحسن صورتها لدى الجمهور .
- * **الإلتزام الأخلاقي:** مراعاة ما هو الصواب من الخطأ في كل نشاطاتها.
- * **الصورة الذهنية للجمهور:** إضافة هدف إرضاء الجمهور لكسب ثقة وولاء أكبر فئة من المجتمع.
- * **البيئة الأفضل:** إلتزامها بحل المشكلات الاجتماعية الصعبة من أجل توفير حياة أفضل ومستويات استقرار أفضل للمجتمع.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- * عدم تشجيع صدور لوائح حكومية: والتي من شأنها أن تكلف المؤسسة والتزامها بالمسؤولية يجنبها هذه التكاليف .
- * الموازنة بين المسؤولية والقوة: متابعة الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية أي إعطاء الصورة الحسنة عن أعمال المؤسسة.
- * امتلاك الموارد: إن الأعمال تمكن من امتلاك الموارد المالية والمادية التي تقدم الدعم الاجتماعي والمشروعات الحسنة للمجتمع.
- * تفوق الوقاية على العلاج: من خلال دورها في حل المشكلات في وقتها قبل أن تتفاقم وتصبح مكلفة أو صعبة الحل.

الفرع الثاني: أهداف المسؤولية الاجتماعية

إن دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن عملياتها وإستراتيجياتها يحقق لها مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- زيادة المبيعات وحصتها السوقية.
- تقوية مكانة العلامة التجارية.
- تعزيز صورة المؤسسة في أذهان أفراد المجتمع وزيادة نفوذها باكتساب المزيد من المستهلكين والعمالة المؤهلة.
- زيادة القدرة على جذب وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.
- انخفاض تكاليف التشغيل. (فليب كوتلر، نانسي لي، مرجع سابق، ص 68)
- يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية والمبادرات الطوعية مدخلا فعالا في زيادة الثقة وعدم تعارض المصالح بين المالكين ومصالح الفئات الأخرى.
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية بمثابة تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا. (نجم عبود نجم، 2006، مرجع سابق، ص 114)

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

المطلب الثالث: أسباب بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

قد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها: (فؤاد حسين محمد الحمدي، 2003، ص 36)

أ. **العولمة:** تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية (MNCs) ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على إهتمامها بحقوق الإنسان، وإلتزامها بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبعدم سماحها بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

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

ج. **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المؤسسات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة، كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا والتي تسببت فيها شركة (Exxon Valdez) النفطية، أو كما حدث في فضيحتي الرشوة في شركتي (IBM & Banco Nacion) في الأرجنتين.

د. **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام المؤسسات فرضت عليها ضرورة الإلتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الإهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار. خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

بالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً، إذ أصبح لزاماً على المؤسسات أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

المنافسة والبقاء في السوق، حيث أن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس إستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن المؤسسات من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن.

المطلب الرابع: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

نظرا لعدم اليقين بطبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فإنه من الصعوبة إعطاء تعريف واضح لهذا المفهوم والتأكد من أن هذا النشاط أو ذاك يندرج تحت مسمى المسؤولية الاجتماعية، وعلى هذا الأساس فإنه من الواجب التعرض للأنشطة التي تدخل ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ولا يتم ذلك إلا بعد معرفة مبادئها والتي يمكن إيجازها فيما يلي : (Crowther & Aras, ibid, PP14 , 17)

1. الاستدامة (sustainability)

تتعلق الاستدامة بكل الإجراءات المتخذة في الوقت الراهن من أجل بناء الخيارات المتاحة في المستقبل ، فإذا ما تم استخدام الموارد المتاحة بطريقة مفرطة لن تصبح متوفرة للاستخدام في المستقبل ، وهذا الأمر يثير المخاوف خاصة في ظل محدودية الموارد .

إن محدودية الموارد الخام خاصة ذات الطابع الإستخراجي كالحديد والفحم يجب أن تعنى باستخدام عقلاني حتى تكون متاحة للإستخدام في المستقبل ، بالإضافة إلى ضرورة إيجاد البدائل المناسبة، مع ضرورة التنسيق بين تكلفة الموارد المتبقية والمصاريف التشغيلية للمؤسسات.

إن مبدأ الاستدامة سيعطي للمؤسسة مفهوماً أوسع يشمل الجوانب الاجتماعية إلى جانب الاقتصادية، ليس فقط من أجل قياس التكاليف في الوقت الحالي إنما البحث عنها والتخطيط لها مستقبلاً، ومن شأن هذه التدابير الحفاظ على مستقبل الموارد المتاحة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق الرفع من كفاءة الإنتاج .

2. المساءلة (Accountability)

تعني المساءلة إقرار المؤسسة بكل تأثيراتها الخارجية والداخلية، مما يحتم عليها تقدير حجم هذه الآثار، والإبلاغ عنها للأطراف المتضررة من حكومة وعمال وعملاء ومجتمع. إن هذا الاعتراف بالمساءلة يعني أن المؤسسة جزء من المجتمع ولها مسؤولية متبادلة مع جميع أطرافه، وعلى هذا الأساس يمكن لهؤلاء الأطراف إتخاذ تدابير ضد المؤسسة وعليها بالمقابل تبرير جميع الأعمال التي تقوم بها .

يوجب مبدأ المساءلة وضع التدابير المناسبة المتعلقة بأداء المؤسسة وبيئتها الخارجية والإجراءات المتخذة من طرفها، وهذا ما يتطلب تخصيص تكاليف تعنى بهذا الجانب بالإضافة إلى إعداد تقارير تعتمد على الخصائص التالية:

- * أن يكون التقرير مفهوما لجميع الأطراف؛
- * أن يكون ذا أهمية لمستخدمي هذه المعلومات؛
- * أن يتمتع بالموثوقية والدقة في القياس و البعد عن التحيز؛
- * أن يكون التقدير متنوعا بين الكمي والنوعي حتى يسهل فهمه من طرف المستخدمين المختلفين لهذه التقارير.

إن عدم اليقين الناتج عن الفهم الخاطئ لبعض آثار المؤسسة التي تظهر بأنها ايجابية وتحمل في طياتها الكثير من السلبيات يحتم ضرورة إيجاد معايير تعنى بهذا الشأن، بل وإن هذا المشكل يعتبر أحد أهم مداخل المحاسبة البيئية التي تسعى إلى تطوير معايير بيئية تحدد النشاطات التي لها أثر كبير على البيئة .

3. الشفافية (Transparency)

يعني مفهوم الشفافية أن تعلن المؤسسة بشكل واضح ودقيق وعادل عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها خاصة فيما يتعلق بالتأثيرات على البيئة الداخلية والخارجية والآثار المحتملة على البيئة والمجتمع والعمال

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

والعملاء، مع ضرورة أن تكون هذه المعلومات متاحة لكل الأطراف ذوي العلاقة، المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بنشاطات المؤسسة .

كما يضيف آخرون بعض المبادئ والتي يرونها من أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونوجزها فيما يأتي : (صالح السحيباني، 2009، ص 09)

1- مبدأ الإذعان القانوني: أي أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية منها أو الدولية المكتوبة منها والمعلنة والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة.

2- مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها وممارستها للمسؤولية الاجتماعية.

3- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: أن تقرر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعاً في المصالح للأطراف المعنية وتنوعاً في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية .

4- مبدأ احترام حقوق الإنسان الأساسية: أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها إحترام الحقوق الموجودة في الإعلان الرسمي لحقوق الإنسان.

المبحث الثالث: التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

إن السؤال الذي يطرح نفسه على واضعي السياسة في المؤسسة يدور حول كيفية تبني المسؤولية الاجتماعية وممارستها، بمعنى إستبعاد جميع العراقيل وتفاديها، مع الإشارة إلى أن كل مؤسسة لها ظروفها الداخلية وتحدياتها الخارجية التي تؤثر فيها.

لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى عناصر و أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأهم إتجاهاتها وإستراتيجياتها بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض.

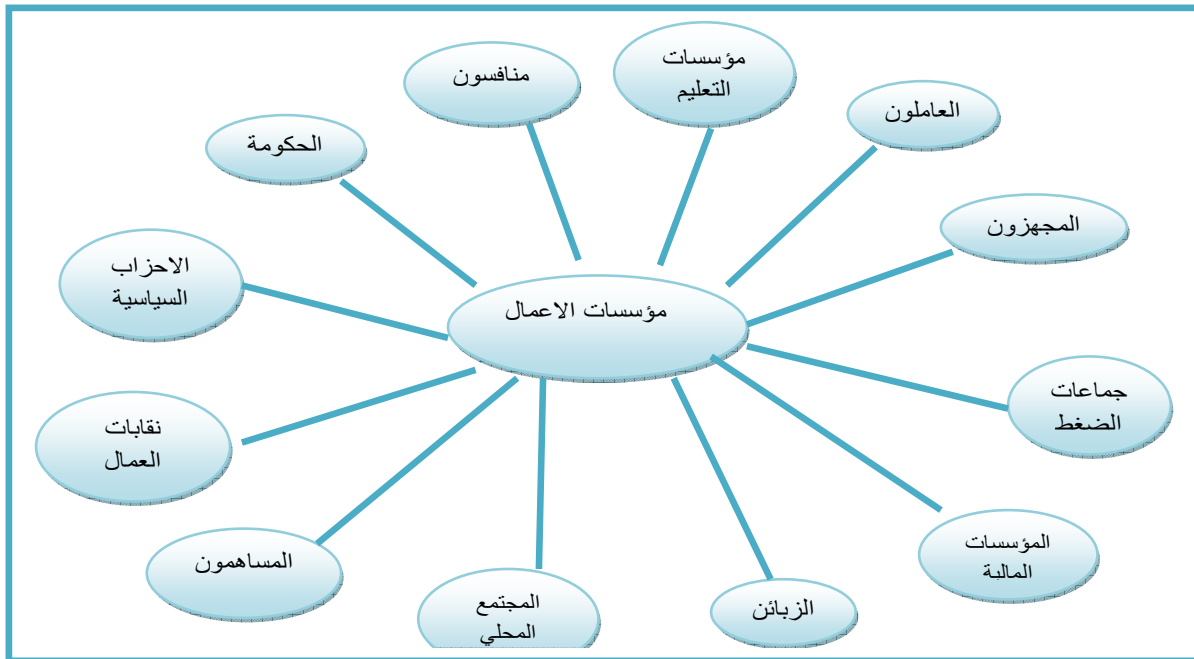
الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

المطلب الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية

لم تجتمع آراء المفكرين على مجموعة معينة من مجالات المسؤولية الاجتماعية فقد تباينت واختلقت الآراء حولها وهذا حسب بيئة الدراسة وزمنها، وإجمالاً يمكن اعتماد العناصر، العاملون، المجتمع... كعناصر للمسؤولية الاجتماعية وسنحاول من خلال هذا المطلب التفصيل فيها.

الشكل رقم (1.3): أصحاب المصالح أو المستفيدون من المؤسسة



المصدر: طاهر منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2008، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ص 95.

في إطار المسؤولية الاجتماعية يجب أن تلتزم المؤسسات تجاه كل أصحاب المصلحة خصوصاً الذين تربطهم بها مصالح مباشرة ويؤثرون ويتأثرون بنشاطاتها، وفيما يلي نذكر بعض العناصر:

أولاً: العاملون

يتضمن هذا المجال تأثير أنشطة المؤسسة على الأشخاص العاملين فيها كموارد بشرية تساهم بصورة فعالة في تحقيق أهدافها، وبالتالي فهي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين وضع ظروف العاملين كتقديم العلاج للعاملين مجاناً، تحسين ظروف العمل، تقديم وسائل الأمن. (Gray.R, 2002, PP 293,331)

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

فالعمالة تعد أحد مجالات المسؤولية الاجتماعية الداخلية وقد يندرج ضمنها - كما يراها (خالد

صبيحي حبيب، 2011، ص 27) - ما يلي:

- توفير برامج تدريبية بالداخل والخارج والإنفاق على بعض العمال الراغبين في إستكمال دراستهم العليا وذلك تعزيزا لمهاراتهم الفنية والإدارية.
 - المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العمال بنسب معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب بعد الخروج على المعاش.
 - وضع نظام للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم.
 - وضع نظام للحوافز والمكافآت في بعض المناسبات الوطنية والدينية.
 - إقامة سكنات للموظفين أو مساعدتهم في الحصول على سكن مناسب.
 - المساعدة ماديا على تأدية بعض المناسك الدينية كالحج والعمرة.
 - وضع نظام ترفيهي يساعد على القيام برحلات وبرامج رياضية.
- لعل معظم هذه الأنشطة تهدف إلى توفير مناخ مناسب ومشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، والإحساس المستمر بالانتماء والولاء لصالح المؤسسة وإدارتها، وهو ما سيترتب عليه زيادة في الأداء الاقتصادي والاجتماعي لها.

ثانيا: العملاء

يشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رضا المستهلك، والمحافظة على الرضى كالإهتمام بزيادة أمان المنتج، الصدق في الإعلان، توفير البيانات اللازمة عن المنتج من حيث طريقة الإستخدام وحدودها والمخاطر المرتبطة ومدة صلاحية الإستخدام. (Sen and Bhattacharaya, 2001, P 225)

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

يمكن تقسيم هذا النوع من الأنشطة كما يراها (محمد سالم اللولو، 2009، ص 37) إلى ما يلي:

1. أنشطة خاصة بتحديد وتصميم المنتج

إن القيام بتنفيذ هذه الأنشطة من شأنه أن يساهم في الوفاء ببعض الإحتياجات الإقتصادية والاجتماعية والبيئية المحيطة ولذا يمكن أن تتضمن تلك الأنشطة كل ما يتعلق بالمساهمة في حل المشاكل الاجتماعية والبيئية.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بتحديد وتصميم المنتج القيام بالبحوث التسويقية لتحديد إحتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من إحتتمالات التعرض للإصابة أثناء الإستخدام، تقييم المنتجات بطريقة تؤدي إلى تخفيف إحتتمالات تعرض العاملين أو الجمهور، إعداد برامج تدريبية أو إعلامية للتعرف على خصائص المنتج وطرق الاستخدام، توفير المعلومات المتعلقة بالمنتج مثل حدود ومخاطر الإستخدام وتاريخ إنتهاء الصلاحية. (محمد مطر، 2000، ص 15)

2. أنشطة خاصة بتحقيق رضا المستهلك

تحتوي هذه الأنشطة مجموعة من العناصر التي من شأنها تحقيق رضى تام للمستهلك نذكر منها على سبيل المثال:

- * وضع بيانات على غلاف المنتج للتعريف به وبمحدود ومخاطر الإستخدام.
- * القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلك بخصائص المنتج وطرق إستخدامه وتوفير مراكز الصيانة وإصلاح المنتج.

ثالثا: البيئة

يشمل مجموعة الأنشطة الاجتماعية التي تهدف إلى الحد من الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة المؤسسة لنشاطها والتي تؤثر على البيئة، وذلك بهدف المحافظة على سلامة البيئة المحيطة بها وكذا على الموارد الطبيعية.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

وقد يختصرها البعض في النقاط التالية (صالح الصرايفي، 1997، ص 147):

- * الالتزام بنصوص القانون فيما يتعلق بمسببات تلوث الهواء، المياه أو الضوضاء.
 - * التخلص من المخلفات بطريقة تؤدي لتخفيف التلوث إلى أدنى حد ممكن.
 - * الاقتصاد في استخدام الطاقة والموارد الطبيعية والعمل على إيجاد مصادر بديلة جديدة.
- بينما يرى (محمد عباس بدوي، عثمان الأميرة إبراهيم، 2000، ص 379) أن مجال البيئة من الممكن أن يندرج ضمنه عنصران أساسيان هما:

1. أنشطة متعلقة بالموارد الطبيعية كجزء من البيئة ويندرج ضمنه:

- * الاقتصاد في استخدام المواد الخام.
- * الاقتصاد في استخدام الطاقة.
- * المساهمة في إكتشاف مصادر جديدة للطاقة والمواد الخام.

2. أنشطة متعلقة بالمساهمات البيئية يندرج من بينها:

- * تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء وإحداث الضوضاء.
- * تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات.
- * التخلص من المخلفات بما يكفل التقليل من التلوث.

رابعاً: خدمة المجتمع

كما يطلق على هذا النوع من مجالات المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاجتماعي لخدمة المجتمع المحلي أو المساهمة العامة للمؤسسة، وتشمل هذه المساهمات في مجملها حل النشاطات التي تهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع ويندرج ضمنها ما يلي (محمد عباس بدوي، عثمان الأميرة إبراهيم، 2008، ص 380):

1. أنشطة عامة: تدعيم المؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات

التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

2. أنشطة خاصة بالنقل والمواصلات: المساهمة في رصف وإنشاء الطرقات، توفير وسائل النقل للعاملين.

3. أنشطة خاصة بالخدمات الصحية: تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية الصحية.

4. أنشطة خاصة بالإسكان: المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعاملين.

5. أنشطة خاصة برعاية مجموعات معينة من الأفراد: المساهمة في توفير وجبات غذائية لغير

القادرين ماليا، المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

بالإضافة إلى تلك النشاطات يرى البعض أن هذا المجال قد يقتصر على مجموع الأنشطة التي تهدف

إلى تحقيق فائدة للجمهور بشكل عام كتشغيل المعاقين والعجزة، إفساح المجال أمام طلبة الجامعات

للتدريب، المساهمة في الرعاية الصحية، دعم الجمعيات الخيرية وكل هذا بهدف تنمية وتحقيق الرفاهية

الاقتصادية للمجتمع. (Gamble.G, Tollerson, 1996, PP 293, 331)

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية (اقتصادي، قانوني، بيئي، اجتماعي)

لقد سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وقد تناول كل

منهم تلك الأبعاد من وجهات نظر مختلفة، وقد تم إختيار النموذج الأكثر شيوعا ألا وهو نموذج كارول

Caroll الذي قسم الأبعاد إلى أربعة فئات التي ترتب حسب الأهمية:

1. البعد الاقتصادي (حقق الأرباح)

يستند هذا المفهوم أو البعد على أنه لا بد أن تكون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصاديا من خلال

تحقيق الربح، وأن تحاول توفير الأمان للآخرين. (Pride and ferrell, 2005,P 65)

ويعنى هذا البعد بمسؤوليات أساسية تقوم المؤسسة من خلاله بإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة

للمجتمع لتحقيق من خلالها الربح الذي ستعوض من خلاله أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم،

فإحساس وشعور المؤسسات بمسؤوليتها الاقتصادية مهم وخاصة بالنسبة للموظفين لأنها تثير قضايا مثل

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

توفير بيئة ملائمة، تنوع مكان العمل... إلخ. (نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، 2003، ص 86)

2. البعد القانوني (أطع القانون)

يمثل البعد القانوني جانب من مسؤوليات تحدها الحكومة بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب على المؤسسة الإلتزام بها والعمل على إحترامها، ويمكن النظر إلى هذا البعد على أنه خضوع و الإلتزام المؤسسات بالقوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة التي تضعها (تسنها) الدولة لتشجع هذه المؤسسات على التصرف بسلوك مقبول ومرضي نحو المجتمع لكي تكسب ثقته.

فهذا البعد غير محصور في حدود ونطاق المؤسسة والمجتمع وما تربطهم من علاقات، بل يعمل على حماية المؤسسات من بعضها البعض جراء أساليب المنافسة غير العادلة التي قد تحصل. (ثامر البكري، 2006، ص 233)

3. البعد الإنساني أو الخيري (سأهم في رفاية المجتمع)

يمثل هذا البعد قمة الهرم للمسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يعتبر أحد متطلبات عمل المؤسسة، إلا أن حقيقته تتمثل في الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق أو في ذهنية الزبائن المتعاملين معها، وهذا من خلال ما تقوم به من أنشطة تدعم الأبعاد السابقة الذكر. وتدعيما لما أدرج فقد أجريت دراسة عام 2000 للمقارنة ما بين المستهلكين في أوروبا (فرنسا، ألمانيا) والولايات المتحدة الأمريكية، حول وجهة نظرهم في مؤسسات الأعمال التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية، فكانت من بين النتائج أن الأوربيين أكثر استعدادا من نظرائهم الأمريكيان لدعم الأعمال التجارية التي تقوم بها هذه المؤسسات ذات التوجه نحو إعتماها للمسؤولية الاجتماعية، وكذا أن الأوربيين أكثر قلقا نحو هذه الأعمال التي يتوجب توافرها مع المعايير القانونية والأخلاقية (ثامر البكري، 2011، ص 10).

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

4. البعد الأخلاقي (اعمل ما هو صحيح)

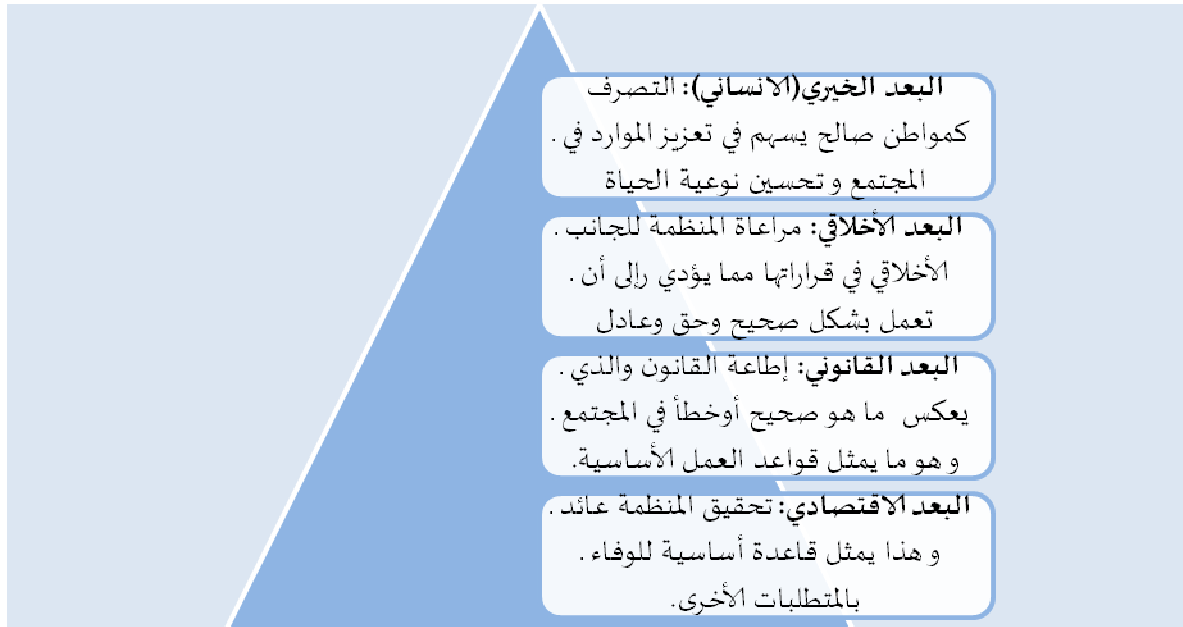
تعكس الرموز غير المكتوبة، المبادئ المشتقة ضمناً من المجتمع، وهذا البعد يهدف للقيام بما هو صحيح وعادل، وتجنب الضرر للآخرين.

يبرز البعد الأخلاقي عند إنتهاك المؤسسة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصحة والخطأ عند توجيهها لأعمالها. فحتى تكون المؤسسات أكثر التزاماً بالمسؤولية الاجتماعية فعليها إعطاء أولوية للسلوك الأخلاقي، وهذا يتطلب منها إعطاء الأهمية الحساسة للأخلاق وتشجيع الأفراد على التحلي بالمسؤولية الأخلاقية بشكل جدي والتركيز على الجماعة وإحترام وجهات النظر المختلفة للجميع.

إن هذا البعد يستند إلى المبادئ والمعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية وإحترام حقوق الإنسان والعادات والتقاليد. (أحمد فلاح الجعافرة، 2009، ص53).

إنطلاقاً مما سبق، يمكن توضيح تلك الأبعاد من خلال هذا الشكل:

الشكل رقم (2.3): هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll



Source: Carroll Archie, July. August 1991, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business- Horizons, July. August, P 405.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

حسب كارول إن مجموع هذه الأبعاد يشكل المسؤولية الاجتماعية الكلية (الشاملة)، التي يمكن

كتابتها على الشكل الموالي:

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

الاقتصادية

المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي، 30/29 أكتوبر، 2008، مدى إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، صنعاء، ص 7، (بتصرف).

يرى كارول أنه على المؤسسة إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح والسعي إلى تحقيق مستويات أرباح، ويتم هذا في ضوء الإلتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل تحت ظلها من جانب، ومن جانب آخر ينتظر منها المجتمع التحلي بالمسؤولية الأخلاقية التي تعكس سلوكها غير المنصوص عليه في التشريعات والقوانين من خلال مراعاة العدالة والأمانة في معاملاتها، بينما المسؤولية التطوعية التقديرية (الخيرية) ترجع إلى مدى شعورها وتقديرها لمتطلبات البيئة والعمل على المشاركة فيها لتمويل البرامج الخيرية، تمويل مشاريع التجديد الحضاري... الخ.

المطلب الثالث: اتجاهات واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

الفرع الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

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

* **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الإهتمام في كثير من الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية حديثا نسبيا، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهيئات الخيرية وبرامج التطوع والإستثمارات الاجتماعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

الاجتماعي، حيث تلتزم عدد من الشركات متعددة الجنسيات بالتبرع بنسبة 01% من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة القضايا الاجتماعية.

✳ **العمليات الجوهرية للأعمال:** غالبا ما تكون رؤية قادة المؤسسات ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية، بحيث تستطيع أي مؤسسة من خلال التفاعل النشط تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات، كما يمكنها أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها، كما تستطيع مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين الأداء والحد من الضرر البيئي.

✳ **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن كثير من رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية ويؤيدون المبادرات الخاصة بحماية البيئة والمجتمع. (طاهر محسن منصور الغالي ، 2009، مرجع سابق، ص 76)

الفرع الثاني: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

تحاول المؤسسات أن يكون أداؤها الاجتماعي فعالا وبصورة متوازنة مع الأداء الاقتصادي وهذا دون التركيز على جانب وإهمال جانب آخر، حيث أن هذا الأداء قد يكون متميزا لدى البعض منها أو معدوما عند أخرى، لذا لا بد أن يتمحور أداؤها الاجتماعي على مواقف أو إستراتيجيات في واقع الممارسات الخاصة نذكر منها: (احمد المعاني، احمد عريقات، 2011، ص 391)

✳ إستراتيجية الممانعة أو عدم تبني المسؤولية الاجتماعية

تمثل هذه الإستراتيجية نظرية تقليدية للدور الاجتماعي للمؤسسة، حيث ترى إدارة المؤسسة أنها غير ملزمة وبالتالي غير مسؤولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح، بمعنى أن هذه الإستراتيجية تهتم بالأولويات الاقتصادية للمؤسسات لأن هدفها هو تعظيم الربح والعوائد الأخرى.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

* الإستراتيجية الدفاعية

في إطار هذا النمط من التبنى للمسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسة تحاول القيام بدور اجتماعي محدود، وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة وبالقدر الذي يجعلها تحمي نفسها من الإنتقادات الموجهة لها وبالحد الأدنى، حيث تركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغير سلوك الزبون لتحقيق عائد أو ربح، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة. (طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 96)

* إستراتيجية التسكين (التكيف)

تخطو المؤسسة في هذه الإستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة في الأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية و القانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف و القيم و توقعات المجتمع. (طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2008، ص ص 96، 97).

* إستراتيجية المبادرة الطوعية

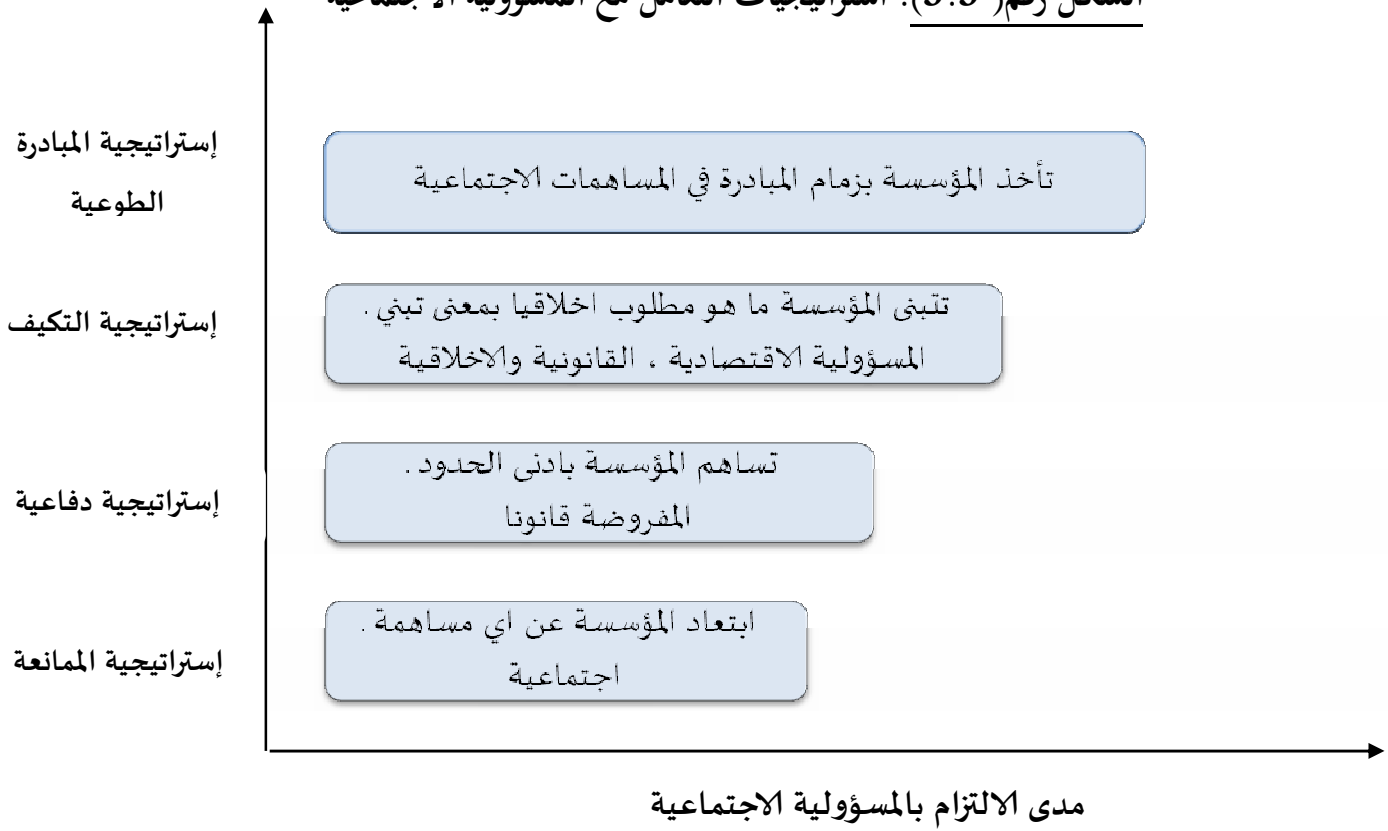
تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المؤسسة تتبنى دور اجتماعي واسع، وتأخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قراراتها، بحيث يكون لديها الإستعداد التام للتعامل مع كل المشاكل التي يمكن أن تواجهها في ظل الضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية.

انطلاقاً مما سبق يمكن توضيح الاستراتيجيات في الشكل الموالي:

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

الشكل رقم (3.3): استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، 2009 ، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، ص98

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض

بالرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية إلا أن هناك العديد من الأسئلة التي يمكن إثارتها حول واقع قبول مفاهيمها ومن ثم تطبيقها، فهناك وجهتا نظر مختلفتان تظهران في هذا المجال من خلال اتجاه تحمل المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية أو عدمها يقوم في جوهره على ميل المؤسسة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي بعناصرهما وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الجدول رقم (2.3): المسؤولية الاجتماعية بين الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي

النموذج الاجتماعي	النموذج الاقتصادي
يركز على	يركز على
نوعية الحياة	الإنتاج
المحافظة على الموارد الطبيعية	استغلال الموارد الطبيعية
قرارات قائمة على أوضاع السوق مع رقابة متنوعة من المجتمع	قرارات داخلية قائمة على أوضاع السوق
الموازنة بين العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي	العائد الاقتصادي هو تحقيق الربح
مصلحة المؤسسة والمجتمع	مصلحة المؤسسة أو المديرين أو المالكين
دور فاعل للحكومة	دور قليل جدا لتدخل الحكومة

المصدر: طاهر منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2005، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 54.

انطلاقاً مما سبق، فإن المسؤولية الاجتماعية أثارت جدلاً كبيراً لإثبات صحة وجهة نظرها تجاه المسؤولية الاجتماعية وفيما يلي عرض لهذه المواقف:

1. المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية

حسب (طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2006، ص 06) يرى المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أنها تمثل واجب إنساني والتزام أخلاقي طوعي من جانب المؤسسات تجاه المجتمع بفئاته المختلفة والمساهمة في رفع مستوى رفاهية المجتمع.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

تتمثل الحجج المؤيدة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية حسب (عبد الرزاق سالم الرحاحلة، 2011، ص 86) في :

- المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تتواجد فيه، لذا لا بد (فلا بد) أن تجعل أنشطتها أكثر قرباً للطلبات الاجتماعية بمعنى القيام بالمسؤولية الاجتماعية ومساعدة مجتمعها لكسب ثقته.
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة أمام المجتمع حينما تلعب دورها الاجتماعي.
- التقليل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون المؤسسات والتي تعتبر مكلفة من جهة وتحد من مرونة المؤسسات في إتخاذ القرارات من جهة أخرى، ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال ستمثل قانوناً اجتماعياً.
- أداء المؤسسة الحالي الذي تقوم به حيال المجتمع هو شكل من أشكال الثقافة في المجتمع بمعنى أنه يتم الحصول على الأرباح بطرق مسؤولة اجتماعياً، وبالتالي فرجل الأعمال يتصرف بطريقة مسؤولة اجتماعياً على الرغم من أن هدفه الأساسي هو الربح.
- المسؤولية الاجتماعية شكل من التدابير الوقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة الذي ستحدث عاجلاً أم آجلاً.
- المساهمة في تحقيق الربحية الاجتماعية لعموم المجتمع دون أن تنحصر فيمن يمتلك القسم الأعظم من القوة الشرائية.

من أبرز مؤيدي هذا التوجه P.Drucker الذي يعتبر أول من نادى بممارسة المسؤولية الاجتماعية وإعتبارها مجالاً يفترض بالمؤسسات التوجه نحوه، وكذا العالم Paul Samuelson الذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية تحوي بعدين اقتصادي واجتماعي ولا بد على المؤسسات ألا تكتفي بالإرتباط بالمسؤولية الاجتماعية بل يجب أن تغوص في أعماقها وأن تسعى إلى الإبداع في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية. (فؤاد حسين محمد الحمدي، 2003، ص 36)

2. المعارضون للمسؤولية الاجتماعية

يرى المعارضون للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية أنه مهما اجتهدت المؤسسات وأعلنت تبنيها للمسؤولية الاجتماعية بدرجة أكبر فالواضح هنا أن الدور الاجتماعي يتعارض مع الهدف الرئيس للمؤسسة وهو تحقيق الربح، وإمتداد لكل هذا فإن الأرباح المحققة لا تعود إلى المديرين بل هي حق المالكين والمستثمرين وبالتالي فهم من يقرر كيفية إنفاقها واستثمارها.

عليه فالحجج المعارضة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية حسب (محمد الصيرفي، 2007، ص

43) تتمثل في:

- إمتلاك المؤسسات موارد اقتصادية لا بد من الترشيد في إستخدامها وبالتالي فهي غير قادرة على تخصيص موارد كبيرة لممارسة المسؤولية الاجتماعية.
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ذات تكاليف عالية، وهذا سيرجع حتما على المجتمع من خلال الزيادة في قيمة وأسعار السلع المشتراة.
- نقص المهارات الاجتماعية بمعنى أن هناك محدودية في الخبرة والمهارات المتاحة لدى المؤسسات في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض أو تعوق عملها.
- إذا إنفردت المؤسسة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية ودون المنافسين الآخرين فإن ذلك يعني تحملها تكاليف إضافية، وهذا ما سينعكس على زيادة أسعار السلع، وبالتالي هذا سيؤثر سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.
- لا تمتلك قوة القانون الحق في إلزامية التنفيذ من قبل المؤسسات أي أنه عمل طوعي تقوم به المؤسسة ولا يحدد بالقانون.
- لا يمكن للمؤسسات القيام بمهام المسؤولية الاجتماعية حتى يتم وضع خطوط واضحة للمحاسبة.
- تطبق المفاهيم الأخلاقية على الأفراد لا المؤسسات، مادام أن المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى فهي مسألة ضمير وهذا لا يمكن إلا للشخص ولا ينطبق على المؤسسة.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- إعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مسألة صعبة ومعقدة (مفهوم غامض) الذي يصعب إستيعابه في الكثير من الأحيان من ناحية مفهوم، الفئات الأخرى- غير المساهمين- التي يجب الإهتمام بها ورعايتها وألوية ترتيبها، وما هو القدر المناسب واللازم إنفاقه من الأموال لخدمة هذه الفئات؟. من أبرز مؤيدي هذا التوجه Milton Friedman الذي نادى بمبدأ " دعهم يعملون" فهو ضد تحمل المسؤولية الاجتماعية فهو يبرر منهجه الخاص بالسوق الحرة من وجهة نظر شخص نفعي، أي يتبع المذهب النفعي. وكذا المعارض Hayek يرى أن المؤسسة ليست مجهزة للقيام بالنشاطات الاجتماعية بمعنى أن المسيرين عادة ما يتجهون نحو الأمور المالية والعمليات الخاصة بنشاط المؤسسة ولا يمتلكون الخبرة لإتخاذ قرارات ذات طابع اجتماعي.

المبحث الرابع: ممارسات المسؤولية الاجتماعية

بات مفهوم المسؤولية الاجتماعية أكثر المصطلحات إنتشارا في الأوساط الاقتصادية، مما إستدعى ضرورة إيجاد طريقة لقياسها فأدى هذا إلى التركيز أو التأثير على الفكر المحاسبي بإعتباره نوعا جديدا من المحاسبة والذي أطلق عليه بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية أو المحاسبة الاجتماعية.

ستحاول الباحثة في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية، أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: محاسبة المسؤولية الاجتماعية

سيتم في المطلب التطرق إلى مفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية وأهم أهدافها، بالإضافة إلى المشاكل التي تحول دون تطبيقها.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

الفرع الأول: مفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية أهمها:

عرفت في بادئ من وجهة نظر (محمد إبراهيم النويجري، 1988، ص 21) بأنها نظام محاسبي يختص في عملية قياس الصفقات أو العمليات التي تحدث فيما بين المؤسسة والبيئة الاجتماعية من حولها ومن ثم الإفصاح عن الآثار التي يترتب عليها لجميع الأطراف ذات العلاقة. وعليه فإن الهدف الرئيس لهذا النظام يتمثل في القياس والإفصاح عن التكاليف والفوائد الاجتماعية للمؤسسات.

أما (الشحات خضر، 1988، ص 07) فإعتبرها عملية إختيارية تقوم بها المؤسسة للمتغيرات والمقاييس وأساليب القياس والعمل على التطوير المنظم للمعلومات المفيدة في تقييم الأداء الاجتماعي لها وتوصيل هذه المعلومات إلى المجموعات ذات العلاقة سواء بداخل المؤسسة أو خارجها. بينما (نبيل فهمي سلامة، 1999، ص 17) عرف محاسبة المسؤولية الاجتماعية بأنها منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام الإدارة بمسؤوليتها الاجتماعية لمختلف الأطراف المستفيدة داخل المجتمع، بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

عرف (الفضل وآخرون، 2002، ص 164) محاسبة المسؤولية الاجتماعية بأنها المعاونة في تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة وأنشطتها التي لها تأثير مباشر على الموارد، ومراكز الأفراد، وقطاعات المجتمع، تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من ناحية، والطموح المقبول للأفراد من ناحية ثانية.

انطلاقاً مما سبق يمكن النظر إلى محاسبة المسؤولية الاجتماعية واعتبارها فرع من المحاسبة يهتم بتحليل وقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وتوصيل هذه المعلومات إلى الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وهذا لمساعدتهم على إتخاذ قرارات صائبة وسليمة.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- يرى (طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، 2010، ص ص 111، 112) أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية تقوم على فرضيات أو مبادئ أهمها:
1. أن المؤسسة لها التزامات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ولأطراف وفئات متعددة في المجتمع وعليها تقبل هذه الإلتزامات والوفاء بها.
 2. أن الموارد المتاحة للمجتمع نادرة ومحدودة، لذلك يتوجب إستثمارها بفاعلية وبما يؤدي إلى تحقيق عائد اجتماعي مقبول من مثل هذه الاستثمارات.
 3. لا توجد موارد مجانية يمكن استغلالها دون أضرار كالماء والهواء فهي موارد نادرة يتوجب على المؤسسات تعويضها للمجتمع.
 4. من حق المجتمع على المؤسسة الاطلاع على ما تقوم به من أعمال وخاصة في الإطار الاجتماعي من خلال الإفصاح المحاسبي.

الفرع الثاني: أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية: (يحي زياد وآخرون، 2002، ص 197)

- * تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة التي لا تشمل على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمؤسسة فحسب، بل تتضمن أيضاً التكاليف والمنافع الخارجية والتي لها تأثير على جميع قطاعات المجتمع.
- * المساعدة في تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة والأنشطة التي لها تأثيرات مباشرة على الموارد، ومراكز الأفراد، وقطاعات المجتمع تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من ناحية، و الطموح المقبول للأفراد من ناحية ثانية.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- * توفير بيانات ملائمة عن أهداف وأداء المؤسسة في مجال المساهمة الاجتماعية لكل أطراف المجتمع، ويقصد هنا بالبيانات الملائمة تلك التي تقدم لأغراض المحاسبة وتسهل للمجتمع عملية إتخاذ القرارات فيما يتعلق بالإختيار الاجتماعي وتوزيع الموارد الاجتماعية.
- * توصيل المعلومات الاجتماعية ونتائج القياس المحاسبي إلى أصحاب المصالح المستفيدة من خلال قوائم اجتماعية تستحدث لهذا الغرض.
- * مساعدة إدارة المؤسسات في وضع البرامج الاجتماعية وتحديد مساهمتها اللازمة في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- * مساعدة الأجهزة التخطيطية في تحديد أولوية البرامج والأنشطة الاجتماعية التي يجب أن تحظى باهتمام أكبر من الدولة والمؤسسات من خلال ما يوفره هذا النظام من معلومات وبيانات تؤشر نقاط القوة والضعف في مستوى المساهمات الاجتماعية للوحدات الاقتصادية.

الفرع الثالث: مشاكل محاسبة المسؤولية الاجتماعية

إن التداخل الكبير بين النشاطات الاقتصادية والاجتماعية في المؤسسة يعتبر أكبر التحديات التي تواجه مصممي التقارير الاجتماعية، الأمر الذي سيجعل من عملية قياس كل نوع من هذه النشاطات بصفة منفصلة أمرا صعبا من جهة، ومن جهة أخرى إيجاد وتحديد معايير تضبط وتحكم الواقع العملي لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، وعلى هذا الأساس تتمثل أهم مشاكل محاسبة المسؤولية الاجتماعية في التالي:

1. مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية: إن عملية قياس التكاليف الاجتماعية للمؤسسات ليست بالأمر السهل والبسيط، وهذا راجع لسبب عدم وضع مفهوم واضح ومحدد لهذا النوع من التكاليف، فكما هو معلوم هناك وجهتان لتعريف التكاليف الاجتماعية، تمثل الأولى وجهة النظر المحاسبية، في حين تمثل الثانية وجهة النظر الاقتصادية.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- **وجهة النظر المحاسبية:** تعتبر التكاليف الاجتماعية تلك المبالغ التي تنفقها المؤسسات، وتتصف هذه التكاليف بعدم حصول المؤسسة على منفعة أو عائد اقتصادي مباشر مقابلها، فالتكاليف هنا تكون المبالغ التي تنفقها المؤسسة نتيجة اضطلاعها بمسئوليتها الاجتماعية بصفة إختيارية أو إلزامية.
- **وجهة النظر الاقتصادية:** تمثل التكاليف قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار أو تضحيات نتيجة لممارسة المؤسسة عملها، حيث يترتب على هذا النشاط تلوث الهواء، المياه أو تشويه منظر الطبيعة. فالاقتصاديون يعتبرون التكاليف الاجتماعية بمثابة أعباء ملقاة على عاتق المجتمع نتيجة للآثار الاقتصادية السلبية الخارجية للمؤسسة.

يتضح مما سبق أن الجوانب التي تتجاهلها وجهة النظر المحاسبية تهتم بها وجهة النظر الاقتصادية، والعكس صحيح. لذا فإن الاتجاه الصحيح لقياس التكاليف الاجتماعية هو الاتجاه الذي ينادي بضرورة الأخذ بالمفهوم الواسع للتكاليف الاجتماعية عند تعريفها، والذي يتضمن كلاً من وجهتي النظر المحاسبية والاقتصادية لكي يمكن القضاء على أوجه القصور في كل منهما.

2. مشكلة قياس العوائد الاجتماعية: تتعمق مشكلة قياس العوائد الاجتماعية وتأخذ أبعاداً أكبر بكثير من مشكلة التكاليف الاجتماعية، نظراً لكونها تتحقق لأطراف قد تكون خارج التنظيم كالمستهلكين، العملاء أو البيئة المحيطة، أو قد تكون من داخل التنظيم كالعاملين أو لكل الأطراف في آن واحد سواء داخل التنظيم أو خارجه، وهذا وفقاً للأنشطة الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة.

فمثلاً الرضى يعتبر ظاهرة غير كمية يصعب قياسها كميًا بالوحدات النقدية، فكيف سيتم قياس قيمة الإنطباع المتولد عند المستهلكين تجاه المؤسسة، الأمر الذي جعل الباحثين يغيضون النظر عن العوائد الاجتماعية ويكتفون بقياس التكاليف الاجتماعية. (السيد مرسي، 1999، ص 97)

3. مشكلة خلق معايير اجتماعية ملائمة للقياس المحاسبي: تواجه المؤسسات الكثير من الصعوبات عند قياس التكاليف الاجتماعية خلال مدة معينة وتحديد علاقتها بالمنافع والعوائد الاقتصادية المتولدة عن هذه التكاليف خلال نفس المدة، بهدف إعداد التقرير المفرز بالأرقام لبيان الربح الذي يتحقق في

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

نهاية الفترة التي تمت فيها عملية القياس، فمثلاً التكاليف الاجتماعية الخاصة بمساهمات وتبرعات الشركة للمؤسسات الثقافية والتعليمية في المجتمع، وتكاليف برامج محو الأمية لأفراد المجتمع تساهم في إرتفاع المستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع، إلا أن منافع وعوائد تلك التكاليف لا يمكن قياسها على المدى القصير. كذلك إذا أخذنا التكاليف الاجتماعية المتعلقة بإزالة التلوث المائي أو التكاليف المتعلقة بنقاء هواء المجتمع من التلوث أو تكاليف برامج توعية الأفراد بأهمية المحافظة على موارد وطاقت المجتمع و إن كان من الصعوبة إخضاع المنافع والعوائد للقياس النقدي على المدى القصير.. إلخ.

لهذا فإن من أهم مشاكل العوائد الاجتماعية كالارتقاء بالمستوى الصحي لأفراد المجتمع والمحافظة على موارد وطاقت المجتمع، و مشكلة الوقوف على أسلوب وطريقة التقرير الاجتماعي ومشكلة إستحداث قواعد محاسبية للإتصال المحاسبي الاجتماعي وصولاً إلى مشكلة إستحداث المعايير الملائمة لإعداد القوائم الاجتماعية. (محمد بولصنام، بن فرج زوينة، 2012، ص 10)

المطلب الثاني: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

إن المؤسسات تجتهد أهمية كبيرة في الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية لمختلف الجهات، والتي تنظر إلى هذا الإفصاح على أنه إجابات دقيقة وواضحة ومحددة تساهم في تطوير العلاقة بينها وبين الجهات المختلفة، وبالتالي فنتيجة للضغوط المتزايدة على المؤسسة أصبح لزاماً عليها إظهار كل ما يتعلق بالنشاطات الاجتماعية في تقارير منفصلة أو مدمجة مع التقارير المالية والسنوية لها.

انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف الإفصاح الاجتماعي بأنه الطريقة التي بموجبها تستطيع المؤسسة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة بنشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية. وتعتبر القوائم المالية أو التقارير الملحق بها أداة لتحقيق ذلك. (يوسف محمود جربوع، 2007، ص 250).

كما يمكن القول أن الإفصاح الاجتماعي ينطوي على كل التقارير المقدمة من طرف المؤسسات حول الجوانب الاجتماعية لنشاطها بعيداً عن الأرباح، وهي التقارير التي تهتم المساهمين والدائنين وحتى الموظفين. (محمد بولصنام، بن فرج زوينة، مرجع سابق، ص 13)

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

إذن فالإفصاح الاجتماعي هو محاولة للإبلاغ عن كل النشاطات الاجتماعية في المؤسسة (Gray.R 1990, P373) ويعتبار الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية إنتهاج سياسة الوضوح الكامل، وإظهار كافة المعلومات المتعلقة بنشاطات المؤسسة الاجتماعية لمختلف مستخدميها، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب إما في صلب القوائم المالية أو ملحقاتها، لتوصيل المعلومات عن أثر نشاط المؤسسة على المجتمع للأطراف الداخلية والخارجية بشكل دوري وبفترات محددة لتقويم الأداء الاجتماعي للمؤسسة يمكن أن يعود عليها بمنافع اقتصادية من أهمها: (محمد فطوم، 2015، ص 310)

* الحصول على معاملة ضريبية مميزة من حيث الإعفاء أو تخفيض الضرائب المفروضة عليها نتيجة التزامها بمسئوليتها الاجتماعية؛

* دعم ثقة واحترام المجتمع والأفراد في المؤسسة وبالتالي زيادة الإقبال على منتجاتها والتوسع في استثماراتها مما ينعكس على نتيجة نشاطها ومركزها المالي؛

* إن إفصاح المؤسسة عن سياستها تجاه وفائها بمسئولياتها الاجتماعية سوف يرفع من كفاءة المؤسسة وزيادة أرباحها خاصة إذا استخدمت المؤسسة مواردها بأكبر كفاءة ممكنة؛

* إن بقاء أي مؤسسة وإستمرارها على المدى الطويل يتوقف في النهاية على مدى قدرة المؤسسة على إعلام أفراد المجتمع المحيط بها بما أوفت به من مسؤوليات اجتماعية، فإذا ما فشلت في ذلك فإن المجتمع سوف يبذل حتما جهدا معاكسا ضدها وما تسعى إليه من أهداف؛

* الإفصاح عن النفقات الاجتماعية بصورة منفصلة في القوائم المالية سوف يسمح بقياس منفعتها، وإيضاح السياسات التي تطبقها المؤسسة لوفائها بمسئوليتها الاجتماعية وبالتالي ترشيد قراراتهم المتعلقة بالمؤسسة؛

* إن وفاء المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية والإفصاح عن نتائج الأداء الاجتماعي يمكنها من تحقيق أهدافها الاقتصادية، ويجنبها تحمل العقوبات والغرامات نتيجة عدم الإفصاح عن معلومات الأنشطة الاجتماعية والإمتثال للإجراءات القانونية للدولة.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين في أسلوب الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ومن بين الأساليب المقترحة نجد ما يلي: (أحمد المعاني، أحمد عريقات، مرجع سابق، ص 178)

أ. الإفصاح الكافي: أي أن تشمل القوائم المالية والملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة بها كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمؤسسة لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بها وبعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسة لإعداد القوائم المالية.

ب. الإفصاح الكامل: أي أن يشتمل الإفصاح على كافة المعلومات المحاسبية المتوفرة مما يعني معه إظهار معلومات بكميات كبيرة، مما يؤدي إلى إغراق مستخدمي القوائم المالية بمعلومات قد لا تكون هناك حاجة لها.

ج. الإفصاح العادل: ويتمثل في الإفصاح عن المعلومات بطريقة تضمن وصولها بنفس القدر إلى كافة المستفيدين دون تحيز إلى جهة معينة.

يمكن تصنيف المعلومات الواجب الإفصاح عنها كما يلي:

◀ **معلومات كمية (مالية):** يمكن تحديد أربعة مجالات أساسية يتم خلالها الإفصاح عن المعلومات الكمية مثلة في الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التغير في حقوق الملكية، وقائمة التدفقات النقدية، حيث يتم تضمين هذه القوائم بأرقام تعبر عن مبالغ فعلية أو تقديرية نتيجة الأحداث المالية التي قامت بها المؤسسة، ومن الملاحظ أن هذا الجانب من الإفصاح يلقي إستجابة دائمة من قبل المستفيدين من القوائم المالية المنشورة.

◀ **المعلومات غير الكمية (غير المالية):** يتم الإفصاح عن هذا الجانب في التقارير المحاسبية بشكل صفي من شأنه أن يزيد من فهم المستخدم وثقته بالمبالغ النقدية الظاهرة في القوائم المالية إذ أن هذه المعلومات غالباً ما تكون مرتبطة بالمعلومات الكمية، ويتم الإفصاح عن المعلومات غير الكمية من خلال القوائم المالية الرئيسة ومن خلال قوائم مالية ملحقة أو الملاحظات الهامشية بالإضافة إلى تقرير

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

الإدارة، كما أن "هندركسون" يشير في كتابه إلى أن المعلومات غير الكمية تعتبر ملائمة والإفصاح عنها مشمراً إذا كانت مفيدة في عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: المعايير والمواصفات القياسية في مجال المسؤولية الاجتماعية

توجد العديد من المعايير والمواصفات الدولية المتخصصة في مجال المسؤولية الاجتماعية نذكر أهمها:

الفرع الأول: معيار المساءلة الاجتماعية SA 8000

معيار المساءلة الاجتماعية SA8000 يعتبر معيار دولي متخصص في المسؤولية الاجتماعية، يشجع المؤسسات على تطوير ممارسات مقبولة اجتماعياً والحفاظ عليها وتطبيقها في أماكن العمل، كانت انطلاقته في أكتوبر 1997 من طرف معهد المساءلة الاجتماعية (Social Accountability International) التابع لمجلس أولويات الحقوق الاقتصادي وهو عبارة عن منظمة أمريكية مختصة في تحليل الممارسات الإدارية والبيئية للمؤسسات الأمريكية. ويستند معيار المساءلة الاجتماعية في الأساس على الاتفاقيات العالمية لمنظمة العمل الدولية والإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الأطفال.¹

يتعامل اعتماد SA 8000 مع بعض المتطلبات ممثلة في ثمانية فصول وهي: (العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 119)

1. عمالة الأطفال: يجب على المؤسسات أن تتعهد بعدم استخدام أو توظيف الأطفال الذين يقل سنهم عن 15 سنة، وأن تكون هذه الحالة سياسة متبعة من سياسات المؤسسة حيث يجب أن يتواجد من هم في هذه السن في المدارس كذلك الإلتزام بعدم توظيف الفئة العمرية الأقل من 18 سنة خلال فترة الدراسة وبساعات عمل محدودة كذلك عدم تشغيلهم في بيئة عمل غير صحية أو لا تتوفر فيها شروط الأمان.

¹ <http://www.sa-intl.org/index.cfm>, 1 /1/2018, 13 :00

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

2. **العمل الإجباري:** بمعنى عدم ممارسة العمل القسري بأي صورة من الصور وكذا الإلتزام بعدم حجز الأوراق الثبوتية للعاملين، جواز السفر أو وثائق إثبات الشخصية أو غيرها، وكذا عدم حجز المرتبات والأجور أو جزء منها للضغط على العاملين للبقاء في العمل.
3. **تهيئة مناخ وبيئة العمل:** تتوفر فيها الشروط الصحية ومستلزمات السلامة والأمان، حيث تلتزم المؤسسات بتوفير أدوات السلامة والملابس الواقية والنظارات... إلخ، مما يساعد العامل على أداء عمله دون أي خطر، بالإضافة إلى إقامة دورات تدريبية خاصة بالأمن والسلامة المهنية.
4. **الحرية النقابية والمفاوضات الجماعية:** ممارسة المساومات الجماعية للحصول على حقوق العاملين وتحسين ظروفهم المعيشية وتجنب الإساءة أو ممارسة التمييز وهذا لا يتأتى إلا من خلال الإنتساب للنقابات العملية والإتحادات المهنية.
5. **ضمان العدالة في التعامل بين جميع العاملين:** وهذا بعدم التمييز أو ممارسة العنصرية سواء في التعيين، الترقية، إتاحة فرص التدريب، الأجور والمكافآت، الفصل من العمل أو الإحالة على التقاعد لأسباب غير موضوعية (الانتماء العرقي، الديني، الطائفي، الجنسي أو الحزبي)، كذلك يجب أن يكون واضحا في سياسة المؤسسة عدم التهاون مع أي نوع من أنواع التهديد أو الإستغلال سواء كان ماديا أو معنويا يشير إلى ممارسة التمييز بين العاملين.
6. **مراجعة وتدقيق الضوابط التأديبية:** عدم السماح بتوجيه عقوبة جسدية أو نفسية أو لفظية للعامل، حيث يجب أن تتبع القواعد والإجراءات القانونية بشكل مضبوط.
7. **الالتزام بالفترات الزمنية للعمل:** حيث لا تتجاوز 48 ساعة عمل أسبوعيا وبحد أقصى 60 ساعة عمل أسبوعيا، وأن العمل الإضافي يجب أن تدفع مقابله أجور مجزية، كذلك فإنه من حق العامل الحصول على يوم راحة أسبوعيا.
8. **الأجور والمكافآت أو التعويضات المدفوعة للعاملين:** يجب أن تكون وفق القوانين واللوائح مع مراعاة أن تكون الأجور المدفوعة كافية لسد الإحتياجات لهذا الأمر، وأن المؤسسات يجب أن تلتزم

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

بالأجر الأساسي للعامل وعدم السماح بإقتطاع جزء من الأجر كعقوبة، وكذا السماح للعامل بالإطلاع على كل التفاصيل الخاصة بالأجور التي يتقاضاها والخصومات التي جرى إقتطاعها. يمكن تطبيق معيار المسائلة الاجتماعية على أية مؤسسة مهما كان حجمها، حيث قامت SAI بمنح تراخيص لبعض مكاتب التدقيق، ومن أهم الامتيازات التي يمكن الحصول عليها من إعتداد هذا المعيار:¹

1. إثبات إلتزام المؤسسة بالمحاسبة الاجتماعية وأن التعامل مع العاملين في المنشأة يتم بشكل أخلاقي وبما يتوافق مع المعايير العالمية.
2. تعزز من قدرة المؤسسة عالميا على استقطاب الكوادر الوظيفية للقبول من قبل جهات الاستقدام لمعيار العمل المتبع فيها و الذي يحسن الإنتاجية و يمنح ميزة تنافسية.
3. ضمان الامتثال لمعايير منظمة العمل الدولية مما يعني تقليل مخاطر الإهمال والتعرض للنقد من العامة والتعرض للدعاوى المحتملة من العمالة محليا أو دوليا.
4. تعتبر معيارا مقبولا عالميا في المسؤولية الاجتماعية والعدالة العمالية عند التقدم بعطاءات للحصول على التعاقدات الدولية أو عند الإستحواذ على شركات جديدة.
5. تعزز قدرة المستهلكين و المستثمرين على إتخاذ قرارات شرائية سهلة وفي نفس الوقت تكون قرارات أخلاقية، لإدراكهم أن العملية الإنتاجية تتم في ظروف عمل لائقة وعادلة وتدعم التنمية المستدامة.

الفرع الثاني: مواصفة الايزو 26000

1. نشأة مواصفة الايزو 26000 من قبل المنظمة الدولية للتقييس

بدأ نشاط المنظمة الدولية للتقييس (ISO) عام 1947 ويشترك في عضويتها 157 هيئة من مختلف الدول سواء كانت صغيرة أم كبيرة ، وتمثل ظروف عمل الايزو بشأن المسؤولية الاجتماعية في الإدراك العام بأن هذه المسؤولية الاجتماعية هي أمر جوهري في بقاء واستمرار أية مؤسسة، وقد تم التعبير عن هذا

¹ <http://nat.sa/home/archives/2095>, 1/12/2017, 14 :00

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

الإدراك في عامي 1992 عند إنعقاد قمة الأرض الخاصة بالبيئة في ريوديجانيرو و 2002 عند إنعقاد القمة العالمية الخاصة بالتنمية المستدامة في جنوب أفريقيا.

في أبريل 2001 طلب مجلس إدارة الايزو من لجنة Le Copolco وهي لجنة سياسة المستهلك التابعة لها أن تبحث في مدى قيام الايزو بإعداد مواصفات قياسية دولية متخصصة في المسؤولية الاجتماعية، وقد قررت اللجنة في ماي 2001 أن تمضي قدما.

وفي جوان 2002 ، خلصت اللجنة إلى أن الايزو من منظور المستهلك قادرة على إعداد المواصفات القياسية الدولية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، لذا فقد قدمت اللجنة توصية لمجلس إدارة الايزو لتفعيل قيامها بإنشاء مجموعة استشارية تتألف من كل الأطراف المعنية الرئيسية لتقوم بالمزيد من البحث في هذا الموضوع. (بحوصي مجذوب، بخوش مديحة، 2012، ص 07)

في بداية عام 2003 ، قامت منظمة الايزو بتكوين مجموعة استشارية إستراتيجية لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كانت مشاركة الايزو في مجال المسؤولية الاجتماعية قد تضيف أية قيمة للمبادرات والبرامج القائمة بالفعل، وقد اشتملت المجموعة على ممثلين من كل أنحاء العالم ممن يمثلون قطاعا عريضا من إهتمامات الأطراف المعنية، التي تشمل على المؤسسات التجارية والحكومية والبيئية والعمال والمستهلكين إلى جانب المؤسسات غير الحكومية. وبعد أكثر من ثمانية عشر شهرا من المناقشات المكثفة والتطوير، أعدت المجموعة تقريرا شاملا يتضمن إطلالة عامة على المبادرات العالمية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وعلى بعض القضايا المحددة التي يجب على الايزو أن تضعها في الإعتبار، وخلصت المجموعة الاستشارية إلى أن منظمة الايزو يجب أن تمضي في عملها، بشرط الالتزام بمجموعة من التوصيات الهامة. وكانت أعمال المجموعة الاستشارية الإستراتيجية هي المحور الرئيس في أحد مؤتمرات الايزو الدولية التي تم عقدها حول المسؤولية. وفي جانفي 2005 صوت 37 عضوا في الايزو على إقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية الذي يعد الوثيقة الأساسية لتقدم الخطوط

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

الإرشادية الرئيسية لإعداد المواصفة. وقد حصل هذا الاقتراح على أغلبية كافية ضمت 32 دولة، وقد أعربت هذه الدول عن استعدادها للمشاركة في إعداد مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

وقد تم إعداد خطة عمل سارت عليها المنظمة لذلك:

- مسودة عمل أولي تم الانتهاء منها في مارس عام 2006؛
- مسودة المواصفة القياسية الدولية ISO26000 في نوفمبر-ديسمبر 2007؛
- مسودة نهائية للمواصفة القياسية الدولية في سبتمبر 2008؛
- إصدار المواصفة القياسية الدولية في ديسمبر 2008.

وعقب 6 سنوات من العمل لأصحاب المصلحة مع عمل أكثر من 400 خبير من 80 بلدا من جميع قطاعات المجتمع و60 خبيرا من 34 منظمة إتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية تم إعداد مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية والميثاق العالمي، ومنظمة التعاون والتنمية وتم التصويت على المسودة النهائية وجهزت الايزو 26000 في ديسمبر 2008. (Burr Stewart, 2010, P05)

يتضح أن توجه منظمة الايزو نحو إعداد المواصفة بمشاركة دولية مدروسة يكسبها أهمية وإجماعا دوليا يستوجب على المؤسسات الإطلاع عليها والعمل بمضمونها.

2. مضمون مواصفة الايزو 26000

حسب (بحوصي مجذوب، بخوش مديحة، مرجع سابق، ص 09) إن مواصفة الايزو 26000 هي مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المؤسسات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الإستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وهي مواصفة إختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للمؤسسات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

وتتضمن المواصفة مقدمة وسبعة بنود وعدة ملاحق، والجدول الموالي يوضح بنود هذه المواصفة:

الجدول رقم (1.3): هيكل مواصفة الايزو 26000

البند	الهدف منه	شرح محتوى البند
البند (1)	المجال	تحديد المحتوى الذي تعطيه المواصفة، وكذا القيود والاستثناءات، كما يبين أن هذه المواصفة الدولية تقدم دليلا إرشاديا لجميع المؤسسات مهما كان نوعها، حجمها أو موقعها.
البند (2)	التعريفات	يحدد هذا البند معاني المصطلحات المستخدمة في هذه المواصفة وبلغ عددها 22 مصطلحا أهمها المسؤولية الاجتماعية، أصحاب المصلحة.
البند (3)	فهم المسؤولية الاجتماعية	يشرح هذا البند بشكل مفصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية ويبين أهم خصائصها.
البند (4)	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	حددت المواصفة سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية: القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح أصحاب المصالح، احترام سلطة القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك، احترام حقوق الإنسان.
البند (5)	الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية والتعرف على أصحاب المصلحة	تناول هذا البند اعتراف المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال تحديد آثارها السلبية على

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

<p>المجتمع، ومحاولة التصدي لها من اجل المساهمة في التنمية المستدامة، وكذا تحديد أصحاب المصالح وإشراكهم في مسؤوليتها الاجتماعية.</p>	<p>والتفاعل معهم.</p>	
<p>ويعتبر أهم البنود، وفيه تم ذكر المجالات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والواجب تبنيتها من قبل المؤسسات: حوكمة المؤسسات ، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئة، الممارسات التشغيلية العادلة مع الأفراد والمؤسسات، قضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع.</p>	<p>دليل الموضوعات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية</p>	<p>البند (6)</p>
<p>يوضح هذا البند إرشادات وتوجيهات مهمة من اجل إدارة جيدة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، حيث يمكن أن تتم هذه الإدارة من خلال أربعة خطوات هي: التزام الإدارة العليا، تحديد وتحليل تطلعات أصحاب المصلحة، مرحلة التنفيذ والممارسة، التقييم والمراجعة.</p>	<p>دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية</p>	<p>البند (7)</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

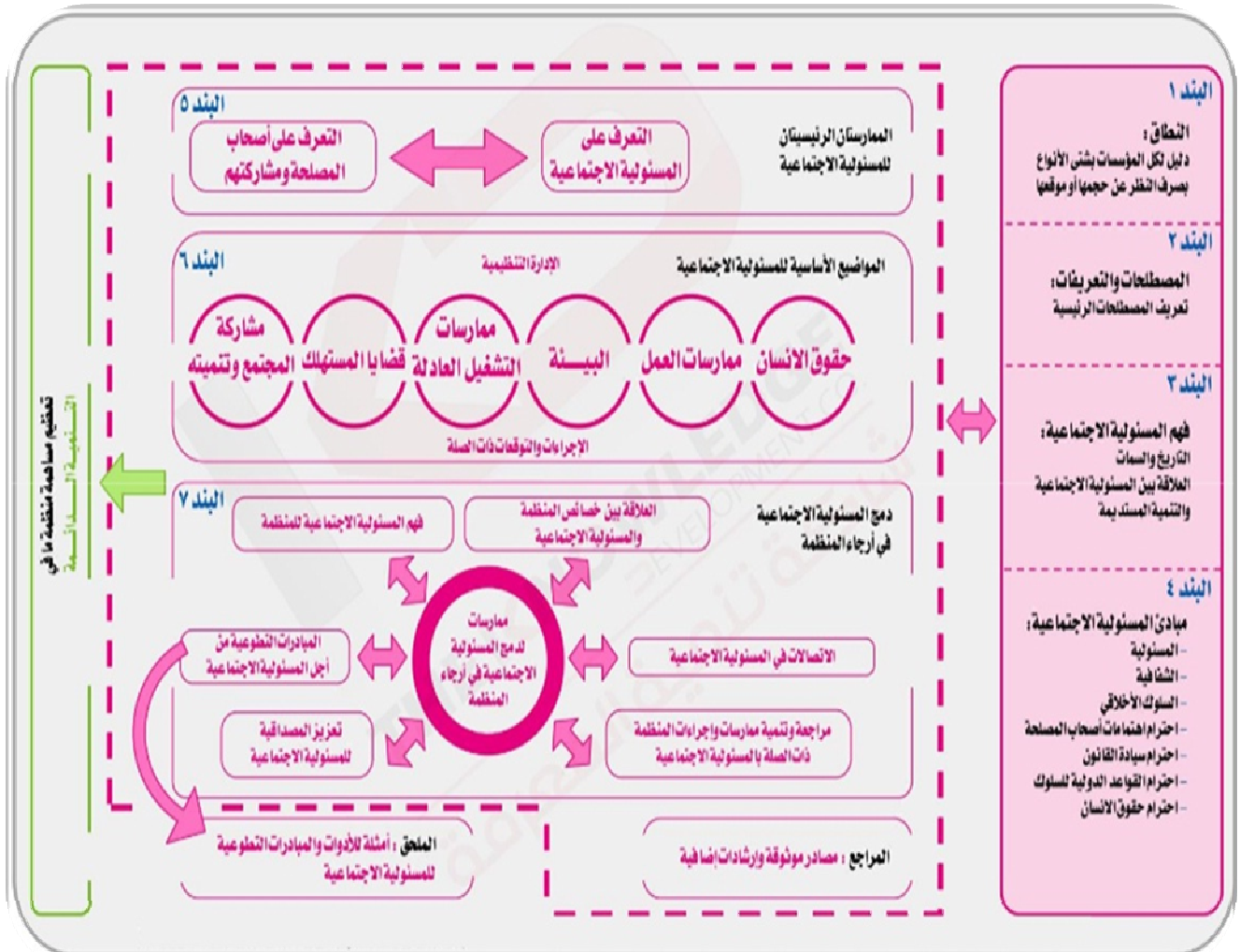
Source: Michel capron, Françoise Vuairiel, Marie France.T, 2011, **ISO 26000 un Norme “ hors norme” ?**, Editions Economica, Paris, France, PP21,26

مما تقدم يتبين أن المواصفة جاءت على درجة من التفصيل والوضوح لتسهيل فهم مضمونها وتيسير العمل بها، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

الشكل رقم (4.3): عرض تخطيطي لمواصفة الايزو 26000



Source : www.iso.org, 13/05/2018, 14 :25

المطلب الرابع: نماذج لتجارب شركات في ممارسة المسؤولية الاجتماعية

تختلف تجارب الدول في مجال ممارسة وتبني المسؤولية الاجتماعية، فقط تكون درجة الممارسة في الدول المتقدمة بدرجة أكبر من الدول النامية، باعتبار أن الدول المتقدمة تملك رؤوس أموال ضخمة وإمكانيات كبرى بالإضافة إلى خبرتها ومهاراتها.

انطلاقاً مما سبق، سوف نستعرض بعض التجارب الأجنبية وأخرى عربية في مجال ممارستها للمسؤولية

الاجتماعية.

الفرع الأول: تجارب شركات أجنبية

1. تجربة شركة Lego في مجال المسؤولية الاجتماعية

تعتبر شركة Lego مختصة في منتجات الأطفال بالدانمارك، ولا يقتصر عملها في مجال الألعاب فحسب، بل إنها تعمل في مجال التعليم، وغامرت في السنوات الأخيرة وأنتجت أفلامًا، حيث احتلت الشركة المرتبة الأولى عام 2017 حسب تقرير معهد السمعة "Reputation Institute" والمرتبة الثالثة عام 2018 من حيث سمعتها.¹

تعني كلمة "Lego" "إلعب جيدًا باللغة الدنماركية أو" أنا أتعلم "باللاتينية، وهذا ما تقوم به تلك القطع الملونة الصغيرة والتي صارت جزءًا هامًا من العملية التربوية التعليمية للأطفال، إستطاعت هذه الشركة أن تستثير مخيلة الأطفال وتميها بشكل مبدع وفعال من خلال شعارها "ألعابنا تجعل الأطفال أذكى"، ومع مرور الوقت منذ بداية الشركة سنة 1932 استطاعت الإثبات أنّ قطع «Lego» نفسها أصبحت عملية ذكية. كانت الألعاب في البداية من الخشب، وبعد الحرب العالمية الثانية بدأ بإدخال البلاستيك وتصنيع القطع البلاستيكية فظهرت قطع "Lego" بالشكل الذي نعرفه اليوم.

وإتجهت الشركة نحو ألعاب الفيديو وبرامج الكمبيوتر التي تماشت مع تطورات العصر، وتطورت معه بشكل ممتاز ليكتسب الأطفال مهارات ذهنية وقدرات إبداعية مع تطور عصرهم. وما يميز الشركة هو الاستماع إلى شكاوى الزبائن واستشارة الموظفين في الفعل الأنسب، كما تركز بشكل رئيس على زيادة القدرة على الابتكار والإبداع، وجعل الأطفال في حالة نفسية تساعد على صنع الحلول.

وما يحسب لشركة "Lego" أن المواد البلاستيكية المستخدمة لصناعة الألعاب فيها لم تصدر منذ إنتاجها أي مادة أو أشعة مضرّة، كما أنها ذات جودة عالية، والفتحات المتواجدة في رؤوس قطع تهدف لفتح مجرى التنفس عند الطفل في حالة ابتلاعه لها. ومن ممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركة "Lego" نجد:

¹ www.rankingthebrands.com, 4/10/2018, 14 :00

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- ❖ الابتكار للأطفال : تهدف إلى إلهام الأطفال من خلال تجارب التعلم لألعاب فريدة من نوعها، ولعبت دورا هاما في إحداث فرق عالمي على سلامة المنتجات المصنعة؛
- ❖ القيادة البيئية: لها أثر إيجابي على المجتمع، والحد من تأثيراتها البيئية؛ التصدي لتغير المناخ عن طريق الحد من انبعاثاتها من خلال تحسين كفاءة الطاقة لديها؛ تحسين إدارة النفايات؛ لا تستهلك الموارد بمعدل أسرع من إعادة توليدها، حتى تتمكن الأجيال القادمة من الاستفادة من نفس مجموعة الموارد التي يستطيع الجيل الحالي الوصول إليها.
- ❖ رعاية أخلاقية وشفافة: في عملها اليومي تسعى جاهدة للحفاظ على أعلى معايير الأعمال الأخلاقية والممارسات التجارية، مع إحترام حقوق الإنسان وحقوق العمل؛ وتفعل كل ما في وسعها لتعزيز وحماية رفاه موظفيها والسلامة؛ لا تضحي أبدا بقيمتها أو أهدافها من أجل الربح السريع. (عبود سعاد، عباسية هاشمي، 2017، ص 13)

2. تجربة شركة Microsoft في مجال المسؤولية الاجتماعية

إحتلت شركة مايكروسفت المرتبة السادسة في قائمة أفضل 10 شركات في مجال المسؤولية الاجتماعية في العالم الصادرة عن معهد السمعة " Reputation Institute " لعام 2018، وهي من كبرى شركات البرمجيات في العالم.

تقوم شركة *Microsoft* بالعديد من الأنشطة والبرامج التي تعكس مسؤوليتها الاجتماعية تتمثل في:

- * تلتزم مايكروسفت برعاية صحة الموظفين وسلامتهم من خلال التحسين المستمر لبرنامج الصحة والسلامة ودمج الممارسات الملائمة لعملياتها، تقييم مستمر للمخاطر المترتبة عن أنشطة الشركة والتفاعل بين العمال والإدارة لتنفيذ ممارسات آمنة والتدريب للحد من الأخطار، حيث سنة 2017 تم توفير أداة إلكترونية للموظفين للإبلاغ عن المخاوف المرتبطة بالسلامة، تقييم مساحات العمل المستقبلية ومساحات العمل الحالية بشكل دوري للتأكد من أنها مبنية بمبادئ التصميم السليم، كما تستخدم الشركة لجان الصحة والسلامة الخاصة بمراكز البيانات وعمليات البيع بالتجزئة ومرافق

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

التصنيع (في السنة المالية 2017 شارك 86 % من الموظفين في استطلاع سنوي مجهول أجرته جهة خارجية تلقت الشركة درجات عالية قياسية 92 % يشعرون بالفخر للعمل في مايكروسوفت، 88 % يصفونه مكان رائع للعمل)؛

* تقدم مجموعة متنوعة من فرص التعلم والتطوير والتركيز علي التعلم المناسب في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة؛

* تلتزم شركة مايكروسوفت بحل قضايا بيئية من خلال الإستفادة من التكنولوجيا حيث تعتقد أنه يمكن أن يكون لها أثر إيجابي في ذلك، حيث في السنة المالية 2017 تم تخفيض وزن مواد التغليف المنتجات إلى 27% كما إنخفضت نسبة التسربات الغازية المسببة في الاحتباس الحراري بنسبة 15 % ، كما أطلقت في جويلية 2017 برنامج جديد هدفه تسريع إستخدام الذكاء الاصطناعي للمساعدة في حل المشكلات البيئية؛

* في جانفي 2016 أعلنت شركة مايكروسوفت بأنها ستتبرع بـ بليون دولار أمريكي في التكنولوجيا السحابية للشركات غير الربحية وللباحثين في الجامعات ولقد حققت هدفها في وقت مبكر إذ تبرعت لأكثر من 90000 شركة غير مربحة وفي سبتمبر الماضي أعلنت عن خطة ليزداد العدد إلى ثلاثة أضعاف.

* **مبادرة Horary for given:** العطاء والمنح متأصل قي ثقافة مايكروسوفت حيث تعمل على تشجيع الموظفين لديها على العمل التطوعي في خدمة المجتمع من خلال منح الموظفين الذين يرغبون في الاشتراك بالعمل التطوعي وقت مدفوع الأجر، وإتاحة فرص لهم للاشتراك في فريق العمل التطوعي للشركة، وإستخدام مواردها وأدواتها في هذا العمل.(عبيدات سارة، 2017، ص 15)

الفرع الثاني: تجارب شركات عربية

1. تجربة البنك الأهلي السعودي¹

البنك الأهلي التجاري هو أعرق البنوك السعودية، وأحد أبرز المؤسسات المالية في المنطقة ويعتبر أول بنك سعودي النشأة، حيث بدأ البنك نشاطه بموجب الأمر السامي في 20 ربيع ثاني 1373هـ الموافق 26

¹ www.alahli.com, 15/08-2019, 3 :00

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

ديسمبر 1953. في عام 1999 دخلت الحكومة السعودية ممثلة في صندوق الاستثمارات العامة مساهمة بأغلبية ملكية البنك، حيث يمتلك البنك الأهلي ملكية مباشرة 90.71% من أسهم شركة الأهلي المالية الشركة الرائدة في المصرفية الاستثمارية.

يبلغ رأسماله 20,000 مليون ريال أي 5,333 مليون دولار، حيث بلغت أصول البنك 441 مليار ريال، أي ما يعادل 118 مليار دولار بنهاية العام المالي 2016، وقدرت أرباحه الصافية 9,317 مليون ريال، أي ما يعادل 2,485 مليون دولار في نهاية العام 2016. كما بلغت حقوق المساهمين 58,738 مليون ريال، أي ما يعادل 15,663 مليون دولار، في نهاية العام 2016.

يهتم البنك الأهلي التجاري منذ إنشائه ببرامج الخدمة الاجتماعية والمساهمة في جهود التنمية الوطنية في المجال الاجتماعي، ولقد تطورت مساهمات البنك في هذا المجال، أنشأ البنك إدارة مستقلة خاصة بخدمة المجتمع في عام 2004، أوكل إليها مهمة تصميم وتنفيذ عدد من البرامج المتخصصة في خدمة المجتمع باعتبار أن البنك الأهلي هو أول بنك وطني في المملكة وله سبق الريادة في مجالات عدة، وتوج البنك على إثر ذلك كأول البنوك السعودية التي اهتمت بخدمة المجتمع في العديد من القطاعات منها الصحية والتعليمية والاجتماعية وغيرها، وظلت دائرة المسؤولية الاجتماعية منذ ذلك الوقت القوة المحركة لأنشطة الدعم المجتمعي التي يقدمها البنك في سعيه المتواصل لتلمس احتياجات المجتمع وإيجاد أنسب الحلول لها.

يأتي دور البنك الأهلي في هذا المجال من كونه جزءاً حيويًا هامًا من المجتمع المحلي، فالوعي والالتزام تجاه مسؤولياته الاجتماعية يمثل أحد الأسس الراسخة لإستراتيجيته، ويسعى البنك الأهلي باستمرار إلى تعزيز دوره الاجتماعي وتطوير ما يقدمه من خدمات وبرامج من خلال إقامة علاقات شراكة ناجحة مع مختلف القطاعات الحكومية والخاصة ومؤسسات العمل الاجتماعي بالمملكة، وذلك انطلاقاً من إيمانه بأهمية تضافر كافة الجهود لتحقيق التنمية المستدامة بالمجتمع.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

قد تمثلت رؤية ورسالة البنك في مجال المسؤولية الاجتماعية بما يلي:

أ. برنامج الأهلي لرواد الأعمال

يقوم البنك الأهلي عبر هذا البرنامج بتنمية مهارات الشباب والشابات، وتدريب ومساعدة رواد ورائدات الأعمال أصحاب الأفكار المميزة في تأسيس عمل تجاري بأسس صحيحة، عبر تزويدهم بالأسس الصحيحة لإنشاء المشاريع وإدارتها وتقديم الاستشارات اللازمة، ضماناً لنجاح واستدامة الأعمال. فقد أخذ البنك الأهلي على عاتقه عبر هذا البرنامج مهمة تزويد الشباب السعودي الطموح بالمعرفة والمهارات اللازمة لتأسيس مشروعاتهم الخاصة، حيث تم تخصيص عدد من الدورات لتغطي مجالات مختلفة للمشروعات الصغيرة، تشمل دورتي " كيف تبدأ مشروعك الصغير " ودورة " كيف تبدين عملك التجاري من المنزل " .

يهدف برنامج رواد الأعمال لتمكين الشباب السعودي وتأهيلهم للاستثمار في المشروعات الصغيرة المختلفة وصقل مهاراتهم ليكونوا أصحاب أعمال ناجحين، كما يسعى البرنامج لبحث أفضل السبل لتوفير الدعم المالي لخريجي هذه الدورات، ويتعاون البرنامج مع عدد من الشركاء الإستراتيجيين ممثلين في الغرف التجارية، الجامعات ومراكز التدريب المتخصصة بالمملكة، ويهدف برنامج رواد الأعمال إلى تمكين 4800 شاب وشابة.

ب. برنامج الأهلي للأسر المنتجة

إهتم البنك الأهلي ضمن برامجه الاجتماعية بتمكين المرأة من خلال برنامج الأهلي للأسر المنتجة، والذي يهدف إلى تعزيز قدرتها وتنمية مهاراتها وطاقاتها الذاتية على العمل والإنتاج من خلال التركيز على ثلاث محاور وهي: التدريب الحرفي لإكساب هؤلاء السيدات حرفة تساهم في توفير فرص عمل لهن تمكنهن من تحسين مستوى معيشتهن لتوفير متطلبات الحياة الكريمة وذلك عن طريق إقامة دورات تدريبية حرفية متخصصة مثل حياكة النسيج وصناعة السبح والفخار... مع التركيز على تطوير المنتج الحرفي وفق أسس

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

علمية وبطرق مبتكرة لضمان جودة المخرجات للوصول بالمنتجات المحلية إلى مستوى عالي من التنافسية والاحترافية.

أما المحور الثاني فهو التمويل الأصغر والذي يمكن السيدات من اللاتي يمتلكن مشروعات صغيرة والراغبات في تطوير مشاريعهن، ومن لديهن خبرة في مجال معين أو فكرة متميزة لمشروع صغير ، إلا أنه ينقصهن التمويل والدعم المالي، من الحصول على قروض ميسرة تبدأ من 3000 ريال وتصل إلى 10000 ريال من دون أي رسوم أو فوائد، مع فترات سداد مريحة وبدون ضمانات، وتميز شروط البرنامج بالسهولة من حيث توافر مشروع قائم وأن يكون العمر بين 18 إلى 60 عاما مع ضمان مجموعة من النساء في الحي الواحد.

فيما شكل التسويق ومنافذ البيع المحور الثالث لبرنامج الأهلي للأسر المنتجة، حيث يسعى البنك لمساعدة السيدات من الحرفيات في تسويق منتجاتهن عبر منافذ البيع المتنوعة على مستوى المملكة بالتعاون مع شركاءه الإستراتيجيين بالبرنامج ويهدف برنامج الأهلي للأسر المنتجة إلى تمكين 36850 سيدة.

ج. تمكين الطفل جزء مهم في إستراتيجية أهاليينا

يتبنى البنك الأهلي الطفل اليتيم من المرحلة المتوسطة إلى أن يتخرج في الثانوية، وخلال الخمس السنوات هذه يتم تعليم الأيتام عبر 6 مستويات لغة إنجليزية متطورة واختبارين دوليين وبرامج لبناء الذات وتأمين طبي شامل ومكافآت مالية لكل طالب، حتى يتخرج الأبناء الأيتام وهم مؤهلون للجامعة أو لسوق العمل.

إن من إنجازات برنامج الأهلي للأيتام إطلاق (رحلة المعرفة في ماليزيا) للعام الثاني على التوالي بمشاركة طلاب من المتفوقين في المناطق الأربع، بهدف إكسابهم الخبرات التعليمية في مجال اللغة الإنجليزية وممارستها في أفضل المعاهد المتخصصة في ماليزيا.

د. تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يقدم الأهلي حزم مميزة من التمويلات التي تناسب إحتياجات رواد الأعمال الشباب، سواء كنت ترغب في زيادة رأسمالك أو الدخول في مشاريع جديدة أو الحصول على المزيد من السلع، فالبنك يقدم لك العديد من الخدمات المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، لتفي بكافة متطلباتك بالأسلوب الأمثل مع تقديم التسهيلات في الضمانات والدفع، ومن هذه البرامج: برنامج تاجر الأهلي، برنامج كفالة...

2. البنك التجاري الدولي - مصر -

البنك التجاري الدولي هو أكبر بنك قطاع خاص مصري، يعمل على تقديم مجموعة واسعة ومتميزة من المنتجات والخدمات البنكية لعملائه من الأفراد وأصحاب الثروات والمؤسسات والشركات بمختلف أنواعها. يتدبر البنك التجاري الدولي حلول مناسبة ونزيهة لكافة الإحتياجات المالية لعملائه وبرؤية خبيرة في سوق المال والاستثمار. وبفضل علامته التجارية الرائدة، نجح البنك التجاري الدولي أن يكون الاختيار الأول لأكثر من 500 شركة عاملة في مصر مقدما لهم أفضل الحلول المالية. يحافظ البنك على بقاءه كأكثر البنوك التجارية تحقيقاً للأرباح في مصر لأكثر من 40 عاما، وذلك بفضل إدارته التي تتبنى أعلى معايير الشفافية والحوكمة الرشيدة بالإضافة إلى برامج التدريب المتميزة المقدمة للعاملين به .

رسخ البنك التجاري الدولي على مدار 15 عاما إلتزامه نحو تنمية المجتمع المصري، وذلك من خلال برنامج شامل وحيوي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وبرهن البنك على مكانته الرائدة كونه من أكبر بنوك القطاع الخاص في مصر عبر تعزيز مجهوداته وتفانيه في خدمة المجتمع من خلال إطلاق سلسلة من المبادرات الفعالة، ورعاية ودعم العديد من الأحداث الكبرى على الصعيدين المحلي والدولي، بالإضافة إلى المشروعات التي يقودها عبر مؤسسة البنك التجاري الدولي، والتي تهدف جميعاً إلى خلق تأثير إيجابي ومستدام في المجتمع.

يعطي البنك التجاري الدولي - مصر - مفهوما متميزا ومتفردا للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في مصر، حيث إستطاع البنك من خلال مبادراته وبرامجه التي تشمل القطاعات المختلفة مثل الفنون،

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

والرعاية الاجتماعية، والرياضة والموسيقى تحقيق هذا التأثير الإيجابي من خلال تشجيع المشاركة الفعالة في المجتمع ورعاية المواهب من الشباب¹.

خصص البنك العديد من المشروعات للأطفال الأقل حظاً في المجتمع وذوي الإحتياجات الخاصة، بما في ذلك رحلات ثقافية لطلاب المدارس الحكومية إلى دار الأوبرا المصرية، بالإضافة إلى الرحلات الترفيهية والتعليمية إلى كلا من مدينة كيدزانيا ودار سينما زاوية.

كما يمنح البنك أولوية قصوى في جدول أنشطة برنامجه للمسؤولية الاجتماعية للأطفال المصابين بالتوحد وذوي الإحتياجات الخاصة بهدف توفير الرعاية لهم ودعم إندماجهم في المجتمع، وإستمرت رعاية البنك لأنشطة الجمعية المصرية لتقدم الأشخاص ذوي الإعاقة والتوحد *ADVANCE*، بالإضافة إلى دعم اليوم العالمي للتوعية بالتوحد في مصر والذي شهد مشاركة أكثر من 75 مؤسسة متخصصة في تقديم الخدمات للأشخاص ذوي الإعاقة الذهنية والتوحد على مستوى محافظات الجمهورية.

إتسعت جهود البنك لتمس مجال الرياضة وتشمل الأطفال الأقل حظاً من خلال إطلاق مبادرة "الاسكواش للجميع"، والتي تهدف إلى منح فرص متساوية للأطفال من ذوي الإحتياجات الخاصة والأقل حظاً للتمتع بالمرافق الرياضية، ومساندتهم لإكتشاف قدراتهم الرياضية والقيام بتطويرها، وذلك بدعم من مؤسسة البنك التجاري الدولي وجمعية الهلال الأحمر المصري ومؤسسة لوجين.

تضم قائمة المبادرات الأخرى للبنك أيضاً دعم المواهب الفنية المميزة في جميع أنحاء مصر، يتمثل ذلك في رعاية البنك الحصرية لصالون الشباب المصري السنوي، وصالون الجنوب بالأقصر، بالإضافة إلى دعم الدورة الثانية لسيمبوزيوم نحت حديد الخرقة بالقاهرة، كما يواصل البنك التجاري الدولي - مصر في تمهيد الطريق أمام المواهب الفنية الشابة لتحقيق المزيد من النجاح من خلال دعم البنك لطلاب كليات

¹ www.cibeg.com/Arabic/AboutCIB, 19 /08/2019 ,14 :00

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

الفنون الجميلة، بهدف مساندتهم في تنمية قدراتهم ومنحهم التقدير المناسب بإقتناء أعمالهم وضمها إلى المجموعة الفنية الخاصة بالبنك.

من أهم أركان برنامج البنك للتنمية الاجتماعية للمؤسسات هو الدعم المستمر للمبادرات القومية والمشروعات الإستراتيجية الكبرى التي تقودها الحكومة المصرية ، وذلك من خلال الشراكات التي يعقدها البنك مع كبرى المؤسسات بالدولة، مثل شراكة البنك الناجحة مع الجامعة الأمريكية في القاهرة (AUC) ، بهدف دعم ريادة الأعمال في مصر من خلال إطلاق حاضنة الأعمال في مجال التكنولوجيا المالية (FinTech) تحت مظلة حاضنة الأعمال بالجامعة الأمريكية بالقاهرة (AUC Venture Lab)، وتعد تلك الحاضنة حلقة وصل بين قطاع البنوك والخدمات المالية ومجال ريادة الأعمال لتشجيع الشركات الناشئة في عالم التكنولوجيا المالية، والتي من شأنها تشجيع المزيد من الشركات الناشئة الجديدة في هذا المجال، وتساهم تلك الشراكة في خلق فرص واعدة من شأنها زيادة إنتاجية تلك القطاعات.

ويعد إلتزام البنك نحو دعم مصر جزءاً لا يتجزأ من مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وبالأخص فيما يتعلق بدعم الأحداث الدولية الهامة، فقد شارك البنك بالرعاية الرسمية لمعرض "100% قطن مصري" والذي ضم عرضاً لمجموعة من أفضل المصممين الناشئين المصريين، وذلك خلال معرض الأزياء الدولي 2017 (International Fashion Showcase) في لندن، وكانت مصر الدولة العربية الوحيدة الممثلة في معرض هذا العام، وقد شهد "100% قطن مصري" أعلى نسبة من الزائرين والتي تحطت 10,000 زائر.¹

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

3. تجربة المؤسسات الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية

تعتبر الجزائر عضواً في منظمة إيزو منذ سنة 1976، كما قامت بالمصادقة على المواصفة القياسية إيزو 26000، و تعد الجزائر من بين البلدان الأوائل بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي تبنت المعيار الدولي الجديد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وذلك من خلال وضع برنامج وطني للمرافقة في إطار مبادرة إقليمية أطلق عليها اسم (آر.آس مينا) (المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) و تمتد من 2012 إلى 2014 و تشمل هذه المبادرة الإقليمية ثمانية بلدان هي: الجزائر، المغرب، تونس، مصر، الأردن، سوريا، لبنان والعراق، وتشرف عليها المنظمة الدولية للتقييس بالتعاون مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية، و ستستفيد 114 مؤسسة جزائرية من تكوين و مرافقة في مجال التقييس في إطار هذا البرنامج.

ففي المرحلة الأولى من برنامج المسؤولية الاجتماعية (آر.آس مينا) التي تم الشروع فيها في شهر ماي 2011 وإستكملت في ديسمبر، إستفاد منها كل من المركز التقني لمواد البناء (بومرداس) ووحدات التصبير الجديدة للجزائر (روبية). (وهيبة مقدم، 2012، ص 11)

هناك ست مؤسسات جزائرية شرعت في مسار الحصول على المطابقة المتعلقة لمواصفة المسؤولية الاجتماعية 26000 منذ 2011 تحت إشراف المعهد الوطني للتقييس، ويتعلق الأمر بالمخبر العمومي لمراقبة البناء لبومرداس والمجموعة الخاصة للصناعة الغذائية (المصبرات الجزائرية الجديدة NCA)، والتي أختيرت سنة 2011، وكذا المؤسسة الوطنية للأنايب (فرع سوناطراك ENAC)، إتصالات الجزائر، مجموعة عنتر تراد كوندور وسيفيتال بجاية في نفس السنة الجارية.

إحتلت الجزائر المركز 124 عالمياً في تقرير يرصد مدى الإنفتاح على المسؤولية الاجتماعية للشركات أعدته مؤسسة "ريسبكتو"، وهو أول تقرير يحاول قياس هذا الجانب لدى المقاولات عبر 195 دولة في 2017.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

وعلى المستوى العربي تبوأ المغرب المرتبة الأولى، و54 عالمياً وجاءت تونس المرتبة 59 عالمياً الثانية عربياً، في حين تمركزت الجزائر في المركز 124 عالمياً والرابعة عربياً بعد الأردن 106 عالمياً. وإعتمد التقرير على عدد من المؤشرات لتقييم إنفتاح الشركات على المسؤولية الاجتماعية، أهمها الأخذ بالإعتبار المعطيات المتعلقة بالبيئة، والمساواة والتميز، وقوانين العمل والتشريعات الاجتماعية، والفساد، والحق في المعلومة.¹

1.3. أمثلة عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و ممارستها للمسؤولية الاجتماعية

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن مستوى التكفل الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضعيف إلى حد ما لكن هذا لا يمنع من وجود مؤسسات أكدت بروزها على هذا المستوى نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

1. شركة كوندور

ش. ذ أ كوندور إلكترونيكس شركة مختصة في صناعة التجهيزات الإلكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي والخاصة بالصناعات الغذائية والتعليب ومواد البناء والتجارة الدولية، وهي إحدى فروع مجمع بن حمادي ويشغل الفرع في الوقت الحاضر 6000 موظف من مجموع 14000 موظف لدى المجموعة، تعتبر شركة "كوندور الكترونيكس" من بين أشهر العلامات التجارية التي تنهض بالاقتصاد الوطني، وتعتبر المسيطرة على سوق الهواتف والإلكترونيات في الآونة الأخيرة في الجزائر.

وما وصلت إليه الشركة منذ تأسيسها سنة 2002 من تقدم وإزدهار ليس بمحض الصدفة، لكنه نتيجة للعمل الإحترافي لطاقتها الإداري من خلال توفير كل ما تتطلبه الشركة مادياً كان أو إدارياً تحت شعار "انطلق"، كما عرفت الشركة نمواً متسارعاً مؤخراً مع التخصص في صناعة تسويق وصيانة منتجات الكترونية وكهرومنزلية، وسائط رقمية متعددة وألواح شمسية، هذا ما جعلها تستحق وبجدارة شهادة ISO لمقاييس الجودة وإحترام البيئة والمسؤولية الاجتماعية والصحة والأمن، فضلاً عن كونها من أوائل الشركات التي

¹الجزائر في مراتب متأخرة عالمياً بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، 28 سبتمبر 2017 على الموقع:

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

تحصلت على علامة "بصمة جزائرية" والتي جعلت من المنتج الوطني الجزائري علامة تجارية عالمية مسجلة ببصمة جزائرية. بعد أن تمت تغطية السوق الجزائرية وعلى مستوى 48 ولاية، بقاعات عرض 139 قاعة للمنتجات المختلفة الخاصة بالشركة، وإرضاء الزبون من خلال توفير منتج بمعايير جودة عالمية وتصميمات مبتكرة وعملية، تسهل الحياة اليومية للزبون خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الكهرومنزلية، وتضع 275 نقطة خدمات ما بعد البيع في خدمة الزبائن.¹

لا يمكن الحديث عن نجاح شركة إلا إذا كانت تسير على مبدأ الإبداع والابتكار والعمل وعلى إبراز دور وأهمية خدمات ما بعد البيع في المساهمة في تحسين جودة المنتج والإصغاء للزبون والتواصل معه قبل الشراء وبعد البيع وهذا ما تبنته شركة "كوندور الكترونيكس" وجعلته مبدأ لها جعلها في مصاف كبرى الشركات في نفس مجالها.

أما فيما يتعلق بنشاط المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية، فقد قامت بما يلي: (فاتن باشا، بن وناس صباح، 2017، ص ص 13، 14)

- ❖ دعم أكثر من 150 بحث علمي بالجامعات الجزائرية وفي هذا الصدد توجد العديد من الأطروحات عن المؤسسة بالجامعات والمعاهد.
- ❖ تكون سنويا 35 إطار ضمن برامج شهادة الماستر بمعاهد متخصصة بولاية بومرداس.
- ❖ تعتبر المؤسسة أول ممول لفريق كرة القدم لولاية برج بوعريريج.
- ❖ كجزء من مبادرة "Startup Academy" وبالتعاون مع مجموعة مطورين في شركة جوجل بالجزائر، أطلقت الشركة في مارس 2015 المزيد من النوادي والجمعيات الناشطة في الميدان ومعسكر الشباب الجزائري وكذا نادي "Inelectronics" بغية تكوين فئات الشباب والمراهقين في مجال الإلكترونيات.
- ❖ تطبيقا لمبادرة "Startup Academy" أطلقت كوندور برنامج التوجيه في الإلكترونيات بالتعاون مع معهد Berlitz للشباب من فئة (10 - 16) سنة.

¹ <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/actualitaes-ar/368-> , 22/10/2018, 10:30

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- ❖ تنظيم دورة تدريبية لفئة الشباب حول الأفكار والمشاريع المتعلقة بالتقنيات المستقبلية، والإستفادة من حلقات العمل مع الخبراء في المجال.
 - ❖ تنظيم يوم دراسي حول مخاطر أول أكسيد الكربون ومقترحات الوقاية منها.
 - ❖ تنظيم يوم تحسيبي في 2014/08/12 حول الحوادث المنزلية بولاية معسكر.
 - ❖ رعاية الأيام الدراسية حول الرياضة بعنوان " الرياضة بين مقاربة الممارسة والاحترافية " في الجزائر العاصمة في الفترة 22 - 2014/11/23.
 - ❖ كجزء من تطوير الشركات المحلية، تعاونت كوندور للإلكترونيات وجيزي، من أجل تنظيم المباراة النهائية لمسابقة " كأس الجزائر للجيل الثالث G3 " وهي مبادرة جزائرية 100% أطلقت في فيفري 2014 بمشاركة مجموعة من طلاب الجامعات الجزائرية وأعضاء في مجموعة مطوري شركة جوجل، حيث تم تدريب ما لا يقل عن 850 طالب على تطوير التطبيقات النقالة في نظام أندرويد، تحت إشراف 14 خبير جزائري من الجامعات والشركات الدولية الرائدة، وقد وافق المنظمون على 11 تطبيقا الكترونيا من بين 41 الذين شاركوا في التصفيات.
 - ❖ تمسكا منها بسياسة التنمية المستدامة عقدت الشركة مؤتمر " كوندور الأفريقي للإقتصاد الأخضر " ما بين 22 و 23 فيفري 2014 في مركز المؤتمرات في وهران.
 - ❖ إنطلقت الشركة في تصنيع الألواح الكهروضوئية للطاقة الشمسية مع تكنولوجيا السيليكون بقوة W70 إلى W280 في مصنع يقع في المنطقة الصناعية بولاية برج بوعريريج .
 - ❖ دعم المؤسسة لمجال الإختراع والإبتكار، حيث قامت برعاية إختراع السيد شكار (إطار سابق بمؤسسة سونلغاز)، وهو جهاز " كاشف لتسرب الغاز " تمت المصادقة عليه دوليا، كما بدأت المؤسسة في مراحل تصنيعه للتسويق والإستهلاك.
2. مؤسسة سوناطراك: تعتبر سوناطراك أهم شركة محروقات في الجزائر و في أفريقيا، فهي تشتغل في التنقيب، الإنتاج، النقل عن طريق الأنابيب، التحويل وتسويق المحروقات و مشتقاتها. بتبنيها إستراتيجية متنوعة، تتوسع سوناطراك في نشاطات توليد الطاقة الكهربائية، الطاقات الجديدة و المتجددة، تحلية

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

مياه البحر، البحث و التعدين. مواصلة منها لإستراتيجيتها في التدويل، تعمل سوناطراك في الجزائر وفي عدة مناطق من العالم: في أفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) و في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى) و في أمريكا اللاتينية (البيرو) و في الولايات المتحدة الأمريكية، برقم أعمال يقارب 64,975 مليار دولار أمريكي تم تحقيقه سنة 2008، تم ترتيب سوناطراك الشركة الأولى إفريقيا و الثانية عشر عالميا، و هي أيضا رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع GNL، ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع GPL، و خامس مصدر للغاز الطبيعي.¹

في إطار المسؤولية الاجتماعية شرعت سوناطراك منذ 2003 في تنفيذ برنامج في تسع مجالات (التكوين المهني، التعليم ومحو الأمية، فك العزلة، الزراعة والدعم الفلاحي، المياه، الصحة، البيئة، الصناعات التقليدية، الرياضة والثقافة)، حيث تم الإلتزام بخمسة مجالات وهي: التكوين، التعليم ومحو الأمية، فك العزلة، الفلاحة، الرياضة، وتم إستكمال بقية المجالات سنة 2004 و 2005، وعموما نوجز هذه الإنجازات فيما يلي: (فاتن باشا، 2016، ص ص 295، 296)

* **مجال التكوين المهني:** يهدف إلى توفير للشباب والبنات بصفة خاصة ضحايا التسرب المدرسي فرصة للإندماج في سوق العمل حيث تم سنتي 2004 و 2005 تجهيز 22 ورشة خياطة وحلاقة.

* **التعليم ومحو الأمية:** تمت هذه النشاطات على مستوى الجنوب، فإستفادت منها بلدية قصابي بشار، وميه ونسه بالوادي بالإضافة إلى البلديات (الغيشة، البيضة وعين سيدي علي والحاج مشري) بولاية الأغواط وتتمثل في 06 حافلات مدرسية، كما استفادت أيضا ميه ونسه من كتب مدرسية وتجهيزات بيداغوجية لفائدة الطلبة المحتاجين.

* **فك العزلة:** استفادت 18 منطقة على مستوى ولايات أدرار، البيض، الجلفة، إليزي والأغواط وسوق أهراس من عمليات فك العزلة، وتمثلت المساهمات فيما يلي:

- الكهرباء الريفية وفتح الطرقات؛
- إعادة تهيئة محطة الوقود ببلدية شروين؛

¹ <http://www.sonatrach-dz.com/sonatrach-business-blog/20/>, 20/10/2018, 14 :00.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- الربط بشبكة سونلغاز لقصور بلدية تالمين؛
- توفير مولد كهربائي لتوفير الكهرباء لآبار السقي والمنازل غير المربوطة بالشبكة الكهربائية.
- كما إستفادت بلديات (بلدول وسد رحال وعين الشهداء وسلمانة) بولاية الجلفة و(عين سيدي علي والحاج مشري) بولاية الأغواط وبلديات دائرة مراهنة بولاية سوق أهراس ودائرة جانبيت وبلدية إليزي بولاية إليزي من عتاد للأشغال العمومية.
- ✳ **الفلاحة:** إستفادت ولاية أدرار، بسكرة، الوادي، تمنراست وغرداية من إنجاز آبار وخزانات تحت الأرض لتخزين مياه الأمطار وفتح طرق فلاحية وتوفير مضخات مياه وإنجاز بعض البيوت البلاستيكية، كما إستفادت ولايات البيض، الجلفة، الأغواط الواقعة في المنطقة السهلية الشبه الجافة ذات الطابع الرعوي من إنجازات تمثلت في إيجاد نقاط مياه لقطعان الماشية والتزود بالمياه الصالحة للشرب للبدو الرحل وبحث عن مراعي وآبار على مستوى الطرقات، كما إستفادت بلدية سيدي فرج ولاية سوق أهراس من تجهيزات فلاحية وقطعان من المواشي لـ 18 تعاونية.
- ✳ **المياه:** إستفادت بلديات (تالمين، قصر قدور، تيناركوك) بولاية أدرار و(الدوسن والبسباس) ولاية بسكرة (وميه ونسه وبن قشة) بولاية الوادي وكراودة بولاية البيض من 06 آبار وتجهيزات لتخزين والتزويد بالماء الصالح للشرب، كما تم إدخال مضخة تعمل بطاقة الرياح كتجربة بولاية أدرار. أما بقية الأعمال فتمثلت في إنجاز وتجهيز مجموعة من مضخات المياه العاملة بالطاقة الكهربائية بالتزويد بالماء الصالح للشرب.
- ✳ **الصحة:** تزويد الهياكل الصحية الموجودة على مستوى (عين قزام وتين زواتين وسيلي فقارة الزوى) بولاية تمنراست بأدوات (Radio Mobile) للتشخيص، إستفادت أيضا البلديات قصابي بشار و(القيشة البيضة، عين سيدي علي والحاج مشري) بالأغواط من 04 سيارات إسعاف، كما إستفادت المنبعة بولاية غرداية بتجهيزات طبية لفائدة عيادة الولادة، كما إستفادت 33 قاعة علاج ببلديات (شروين وتالمين وقصر قدور وأولاد عيسى وتيناركوك وبرج باجي مختار) بأدرار من مكيفات.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

✳ **الصناعات التقليدية:** بهدف تنشيط الصناعات التقليدية والمحافظة على التراث تم توفير ماكنات خياطة

ومواد أولية لفائدة جمعيات الصناعات التقليدية المتعلقة بأنشطتها:

• برج باجي مختار من أجل الصناعات الجلدية؛

• تيناركوك بالنسبة لإنتاج الزرابي.

هذه النشاطات تدخل ضمن نقل هذا التراث للأجيال القادمة.

✳ **الشباب والرياضة:** تم إنشاء مجموعة من ساحات اللعب للبلديات المحرومة من مساحات الترفيه عين

صالح بولاية تمنراست، مزيرعة بولاية بسكرة وكراكة بولاية البيض قصابي بولاية بشار.

✳ **البيئة:** إستفادات ولايات بشار وبسكرة في إطار الوقاية من الأمراض المتنقلة عبر المياه وحماية البيئة من

إنحاز وصيانة قناة ضخ المياه لفائدة بلدية لغروس بسكرة، هذا كما إستفادات بلدية قصابي بشار من

إنحاز حوض لمعالجة المياه المستعملة والموجه للري والمحافظة على المياه الجوفية من التلوث.

هذا بالإضافة إلى القيام بكثير من الأنشطة المتعلقة برعاية الطفولة، والنشاطات الثقافية والترفيهية،

والتضامنية وعمليات تتعلق بتحليل مياه البحر.

2.3. معوقات ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة الشركات الكبرى، عددا من التحديات والعراقيل التي

تؤثر سلبا على إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية، والتي يتطلب منها تضافر الجهود لمواجهتها، وتتمثل هذه

التحديات فيما يلي: (العماري طاهر، بن يمينة فاطمة الزهراء، 2017، ص 16)

• خصوصية الإقتصاد الجزائري المقبل على الإفتتاح، و طموح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في البقاء و الصمود وسط البيئة.

• التنافسية يشغلها عن تبني المسؤولية الاجتماعية فمثلا يتكون القطاع الخاص في الجزائر في الوقت الحالي

من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و معروف عن هذه الأخيرة أن إهتمامها قليل بالمسؤولية

الاجتماعية و بممارساتها.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- ضعف الصحة المالية للمؤسسات الاقتصادية يجعلها تركز كل جهودها المالية و المادية و البشرية في سبيل تحسين كفاءتها الاقتصادية و ربحها المادي، متجاهلة بذلك أدائها البيئي و الاجتماعي.
- نقص وعي المؤسسات اتجاه تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال مواصفة ايزو 26000 إلى جانب ضعف إهتمام مراكز التقييس الوطنية بتدعيم و تشجيع تبني هذه المواصفة على نطاق واسع، فلا يمكن للمؤسسات الصناعية تبني هذه المواصفة حتى و إن أبدت رغبتها في ذلك، لأن العملية تحتاج إلى مرافقة و دراية و خبرة من فنيين مختصين و دعم فني من المؤسسات و المعاهد الوطنية المختصة بالتقييس، هذه الأخيرة لا توفر خدماتها لكل المؤسسات الصناعية، إنما تراعي عادة عوامل منها ما هو مرتبط بالجوانب المادية و الخبرة الفنية، ومنها ما يرتبط بأداء و سمعة هذه المؤسسات الصناعية ذاتها.
- قلة الوعي و الإدراك بأهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمدراء الإستراتيجيون داخل المؤسسات مع غياب خبرتها الفنية و الإدارية في هذا المجال، كذلك غياب ثقافة تنظيمية توضح الإطار العام لنجاح المؤسسة من خلال الإلتزام الاجتماعي.
- ضعف التسيير القائم على إشراك جميع الأطراف الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة .
- عدم الإهتمام بتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة للمؤسسة الاقتصادية ، خاصة قوى التنافس. بينما يرى (زايد مراد، 2012، ص 10) أن أهم التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في:
- التعرض للنقد من الجهات المختلفة بسبب ما تفرضه برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من الإلتزام بالشفافية مما قد يؤثر سلبا على استعداد المؤسسات للمشاركة في رسم وتنفيذ هذه البرامج.
- عدم توافر الخبرات اللازمة لبرامج المسؤولية الاجتماعية على نحو فعال وما يرتبط بها من إعداد التقارير والمتابعة والتقييم.
- إرتفاع تكلفة تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية وعدم توافر الموارد المالية الكافية لتغطيتها.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

أما (عبد القادر بربيش، زهير غراية، 2012، ص 12) ترجع تأخر أو ضعف تبني ممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة القطاع الخاص إلى العوامل التالية:

- حداثة ظهور وتطور دور القطاع الخاص في الاقتصاد الجزائري.
- الخصائص الهيكلية للقطاع الخاص كقطاع نما وتطور على ضعف القطاع العمومي، وهمه الوحيد تعظيم الربح، ويرتكز أساسا في القطاعات التجارية المربحة.
- عدم تبلور فكرة المسؤولية الاجتماعية كمفهوم لدى مسؤولي المؤسسات بالقطاع الخاص.
- ضعف دور وسائل الإعلام في التعريف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والدفع نحو تعميقها وترسيخها في ممارسات قطاع الأعمال.
- ضعف دور المجتمع المدني وخاصة جمعيات حماية المستهلك والإتحادات المهنية في الدفع نحو تبني وتفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في القطاع الخاص الجزائري.

المبحث الخامس: المسؤولية الاجتماعية مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

من أجل أن تتحمل المؤسسات مسؤولياتها الاجتماعية سواء على مستوى عملياتها ومنتجاتها وخدماتها أو حيال الجمهور الذي تتعامل معه والمجتمع الذي تعمل فيه، فإنها تواجه ضغوطات شديدة ومتعددة الأطراف في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن، وهذا ما جعل المؤسسات تبحث في الحصول على ميزة تنافسية من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح.

بالتالي فنجاح أي مؤسسة أو فشلها في تحقيق ميزة تنافسية مبني أو مرهون بعلاقتها مع أصحاب المصالح المستفيدين من وجودها، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية

تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة، ففي معظم المؤسسات يعد خلق القيمة للمساهم في قائمة الاهتمامات، فعندما يفكر المستثمر في شراء أسهم مؤسسة فإنه يدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة. وتكمن مسؤولية المؤسسة تجاههم إذا في تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت ملتزمة اجتماعيا فتكون قوائمها المالية صادقة يمكن الإعتماد عليها، أما المؤسسة التي تخدع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة فإنه يقلل من فرص جذب المساهمين والمستثمرين وهو ما يقلل من فرص توسع المؤسسة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة. (لاميا عماني وآخرون، 2017، ص 19)

إن هؤلاء المالكين يتحملون مخاطر الإستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائدا مجزيا ومناسبا من هذه الإستثمارات، يمكن أن يكون المالك شخصا واحدا أو مجموعة أو شركة مساهمة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني آخر.

انطلاقا مما سبق وبإلتزام المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه المساهمين يمكنها تحقيق:

- 1) إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعطي قيمة مضافة للمساهمين وتجعلهم أكثر ثقة في المؤسسة نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تطبقها تجاه العاملين والمجتمع، إذ أنه كلما تحسنت نظرة الآخرين للمؤسسة كلما كان هذا أفضل بالنسبة لها.
- 2) إن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات يحسن من صورة هذه الأخيرة ويزيد من شهرتها و يثري من سجلها، و هذا يجذب المستثمرين و بالتالي يزيد من رؤوس الأموال.
- 3) تحسين الأداء المالي للمؤسسة نتيجة زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج وبالتالي إرتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء العاملين بها، وتفضيل العملاء والمستهلكين لمنتجات وخدمات المؤسسة و بالتالي زيادة الأرباح.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

4) زيادة قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بموظفيها الأكفاء مما يساعد على جذب المستثمرين. (مسان كرومية، 2014، ص 79)

المطلب الثاني: مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المؤسسات، كما يعد المحرك الأساسي لجميع أنشطتها ومصدرا من المصادر المهمة لفعاليتها، وكما هو معلوم اليوم فإن التحولات الاقتصادية العميقة الحاصلة في بيئة الأعمال إنعكست آثارها على المؤسسات وفرضت عليها أن تكون أكثر تنافسية، الأمر الذي إستلزم إعادة النظر في تركيبة مواردها البشرية وتطوير قدراتها الأدائية، لذا على المؤسسات أن تبرز مدى إهتمامها بالعاملين لديها مما يلفت النظر إلى الولاء لتلك المؤسسة، وبذلك يمكن القول أن إحترام المؤسسة لمسؤوليتها تجاه العاملين من شأنه تحقيق ميزة تنافسية لها بحيث: (طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2010، مرجع سابق، ص86)

- 1) تعتبر فرص الترقية مطلوبة من طرف العاملين لأنها تؤدي إلى تحسين قدراتهم وتشعرهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة وهذا ما يزيد من إنتاجيتهم.
- 2) كما يتوقع العامل من المؤسسة أن تقدم له دورات تدريبية تكسبه معارف ومهارات جديدة وتساعد على تطويرها وتنميتها مما يمكنه من تحسين أدائه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.
- 3) تولد العدالة الوظيفية شعورا بالإنتماء والإحساس بالثقة وتساهم بتنمية ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تساعد على الظفر بمركز تنافسي قوي.
- 4) إذا إشتملت المؤسسة على كامل المستلزمات الضرورية للحفاظ على صحة العامل وسلامته من كافة الأخطار بشتى أنواعها، فحتما سوف يساعد ذلك العاملين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة في ظل ظروف عمل صحية ومناسبة.
- 5) يتطلع العاملون إلى المشاركة في قرارات المؤسسة، بإعتبارها محفز لهم ويشعرهم بإندماجهم في العمل، وبالتالي الإستفادة من جهودهم ومبادراتهم الإبداعية.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

مما سبق نجد أن فرض العنصر البشري العامل بالمؤسسة من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كامل طاقاته لخدمة مؤسسته، ولن يكون هذا إلا إذا كانت هنالك أخلاقيات تلتزم بها الإدارة تدفع هذا العامل إلى الابتكار والتجديد، وإعتبار العامل من بين إهتمامات المؤسسة عاملة على تحسين وضعه الاجتماعي ومنحه الإستقلالية والمسؤولية في إتخاذ القرارات.

فتبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين يمكن القول أنه دائرة إستقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالموارد البشرية المؤهلة هي ميزة تنافس عليها جل المؤسسات.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر شريحة العملاء من بين أهم أصحاب المصالح، فوجود المؤسسة مرتبط بإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجاتهم ورغباتهم.

فالمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء أو الإلتزام الاجتماعي أمام العملاء يعني تقديم منتج أو خدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، وكذا تقديم إرشادات واضحة بشأن إستخدام المنتج وشروط الصحة والأمان، وتقديم منتجات تحترم ثقافة العميل وخصوصياته الدينية والاجتماعية، عاداته وتقاليده... فإذا كانت المؤسسة حريصة كل الحرص على الوفاء بكل احتياجات عميلها وكذا جميع إلتزاماتها نحوه فهذا يعطي: (طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، 2002، ص 90)

- 1) إنطباع ذهني إيجابي عن المؤسسة وبالتالي تفضيل خدماتها أو منتجاتها.
- 2) تبادر المؤسسة إلى التطوير المستمر للسلع والخدمات بهدف تحسين حياة الزبون وبالتالي فهي تعكس إهتمامها به بطريقة واضحة وهكذا يكون المستهلك في ترقب دائم للمنتج الجديد.
- 3) قيام المؤسسات بتقديم منتجات وخدمات لفئة معينة أو لشريحة خاصة مثل إنتاج مؤسسة المشروبات الغازية أنواع من مشروبات خاصة لفئة تعاني من أمراض معينة كالسكري مثلا وهكذا فهي تعمل على كسب ثقة هذه الفئة من المستهلكين.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

- 4) إلتزام المؤسسة أخلاقيا يبعد كل الشكوك حولها من خلال إلتزامها بقواعد العمل وعدم إختراق القوانين كالغش والتدليس والإحتيال.
- 5) قيام المؤسسات بمعالجة الأضرار(المادية أو نفسية) التي تحدث بعد البيع والإستخدام يجعل المستهلكين يفضلون التعامل مع منتجاتها وخدماتها.
- 6) تطبيق معايير الجودة وكذا ممارسة الإدارة لتصميم واقتراح منتجات للزبائن بأقل تكلفة هذا سيؤدي إلى تزايد مستمر للمستهلكين.

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية

إن قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي يضمن لها إلى حد ما المساهمة في سد إحتياجات المجتمع ومتطلباته، بإعتبارها تعيش فيه وتستخدم موارده سواء أكانت مادية أو بشرية مما يسمح لها بالتطور والنمو، لذا فهي مسؤولة أمامه، وهذه المسؤولية تحقق للمؤسسة ميزات تنافسية وهي:¹

- 1) إن الجهود التي تبذلها المؤسسة لصالح مجموعة مستهدفة من المجتمع كالمساهمين مثلا، قد تضر بمصالح مجموعات أخرى، والعكس صحيح فتحقيق التوازن الدائم بين جميع المصالح يعد جزءا مهما من المسؤولية لتحقيق العدالة بين الفئات المختلفة.
- 2) إن قيام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية يؤدي إلى الزيادة في تكاليفها، لكن الحفاظ على علاقة جيدة مع المجتمع تستطيع من خلالها تعويضها على المدى البعيد بحصولها على أرباح تفوق تلك التكاليف بعد تمتعها بسمعة جيدة من خلال تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية.
- 3) تعمل المؤسسة في محيط حساس ومضطرب اجتماعيا يشكل تهديدا لعملها وتواجدها، في حين أن النسيج الاجتماعي المتناسك يحسن من أدائها.

¹ عيسى محمد فواد، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، على الموقع:

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

4) تحسين الأداء المالي للمؤسسة نتيجة زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج وبالتالي إرتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء العاملين بالمؤسسة، وتفضيل العملاء والمستهلكين لمنتجات وخدمات هذه المؤسسة.

5) زيادة قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بموظفيها الأكفاء مما يساعد في جذب المستثمرين.

المطلب الخامس: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة تنافسية يعتبر عاملا هاما في تحديد مدى إستمرارية ونجاح المؤسسة، ولن يتأتى هذا إلا بإتباع إستراتيجية تنافسية يمكن أن تشمل مجالات عديدة من أهمها البيئة.

فالضغوطات البيئية تدفع المؤسسات للبحث عن طرق ذات أبعاد اقتصادية في الكلفة، إبداعية وجديدة لتخفيض هذه التأثيرات.

فالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة يمكن أن تؤدي دورا إيجابيا في تحقيق ميزة تنافسية من خلال: (نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، 2007، ص 129)

1) إعتراف المؤسسات بأن تطورها متعلق بالمصادر البيئية المؤثرة على نشاطها، حيث أدركت بأن تحسين كفاءة إستخدام الطاقة والماء والموارد الأولية الأخرى ليس من شأنه فقط أن يؤدي إلى تحسينات في البيئة كتخفيض إستخدام الموارد وتقليل النفايات والانبعاثات، كذلك سيحقق لها تخفيضات مالية محتملة كنتيجة لتقليل كلفة المواد المشتراة وكلفة معالجة النفايات.

2) تمتلك المؤسسات التي تنتج منتجات غير مضرّة بالبيئة حصة سوقية أكبر لكونها تساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم البيئية، فالمنتجات التي يمكن إعادة تصنيعها بعد الإستخدام أو التي تنتج بإتباع تكنولوجيا نظيفة ومبادئ إدارية شفافة وواضحة تزيد من قوة المؤسسة التنافسية.

3) إن للملصقات البيئية والإعلان وكذا الإفصاح عن المعلومات البيئية لمنتجات المؤسسة، يؤدي إلى تحسين سمعتها لدى الجمهور ومن ثم زيادة الإقبال على المنتجات وبالتالي فتح منافذ تسويقية جديدة لها.

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

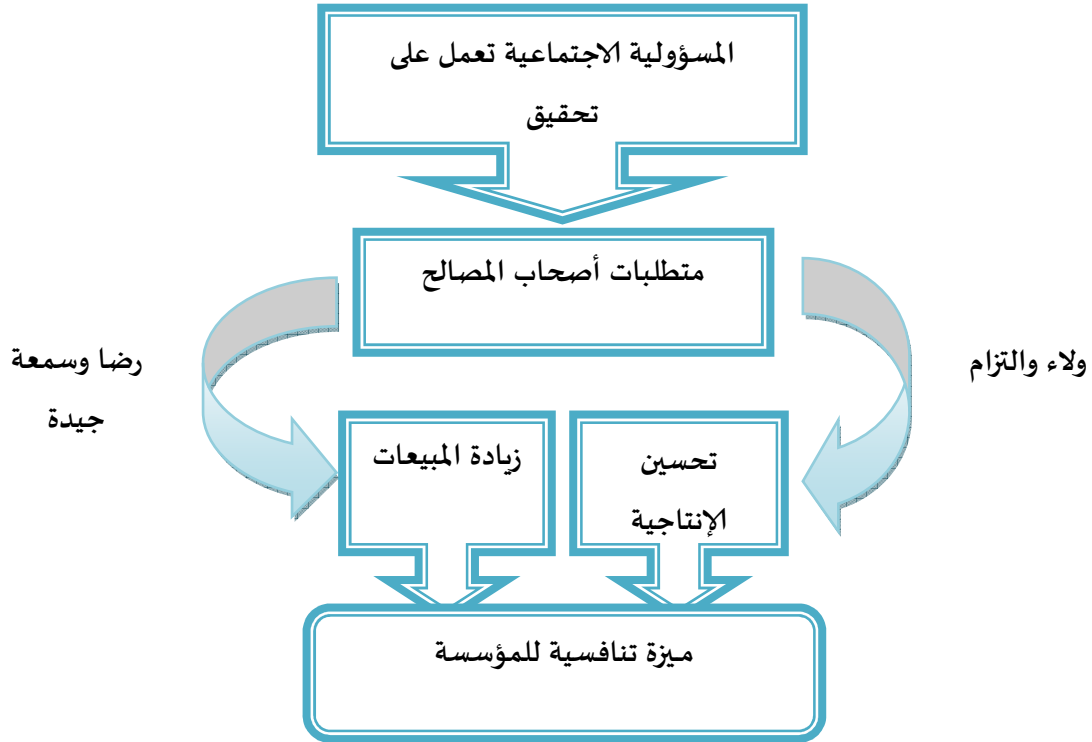
للمؤسسة

4) إن التسجيل في المواصفة ISO 14000 قد أصبح مطلباً أساسياً في العديد من الأسواق العالمية، مما يجعل المؤسسات المسجلة تتمتع بأفضلية تنافسية تزيد من فرصها السوقية والدخول إلى السوق الأوروبية وتعزز مكانتها في العطاءات.

5) إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة يؤدي إلى سهولة الإلتزام بالمتطلبات التشريعية البيئية ومن ثم خفض كلفة هذا الإلتزام.

انطلاقاً مما سبق يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (5.3): المسؤولية الاجتماعية مفتاح للوصول إلى الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، 2010، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق، ص 218.

من خلال الشكل رقم (5.3) نجد أن قيام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية ليس فقط بتطبيق ما تفرضها عليها القوانين والتشريعات، بل يجب أن تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك ويكون بالسعي الدائم والمستمر نحو التعرف على متطلبات أصحاب المصالح سواء داخليا أو خارجيا والعمل جدياً على إشباعها

الفصل الثالث.. المسؤولية الاجتماعية كركيزة داعمة ودائمة في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة

يضمن لها سمعة جيدة ودعم من قبل المجتمع، من خلال صورتها الحسنة وبالتالي تحسين إنتاجياتها وزيادة حصتها السوقية مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيق التفوق على منافسيها ومنه بقاءها وديمومتها.

خلاصة الفصل الثالث

كشفت مختلف الدراسات والبحوث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من القضايا الأكثر أهمية وتحدياً للمؤسسات خاصة الاقتصادية منها، حيث أصبح تقييم المؤسسة الاقتصادية غير مبني فقط على الأرباح فحسب، لم تعد تعتمد في بناء سمعتها على المراكز المالية فقط، بل حاولت دمج الإنشغالات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في مختلف نشاطاتها.

فالمؤسسات مطالبة بتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، فما هو مفروض يستلزم الإيفاء به حتى تضمن البقاء والاستمرار، ومنها ما هو طوعي (أخلاقي وخيري) تبادر إليه من أجل تحسين صورتها وسمعتها، وتقوية روابطها مع المجتمع لضمان كسب رضاهم ودعمهم لها، وهو ما يخلق لها صورة ذهنية إيجابية في أذهان العاملين والمتعاملين معها(أصحاب المصلحة) مما يكسبها ميزة تنافسية في محيطها التنافسي.

لذا حاولنا في هذا الفصل التعرف على المسؤولية الاجتماعية وأهم النقاط التي تمس هذا الجانب، إضافة إلى التطرق لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.

تم التوصل إلى أن تحلي المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق التوافق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات البيئية والاجتماعية كشرط لضمان بقاءها لا يتحقق إلا بكسب ثقة أصحاب المصالح (المساهمين، العاملين، العملاء، المجتمع، البيئة..) الذي من شأنه أن يحقق لها التفوق التنافسي.

الفصل الرابع

الإطار العام للدراسة الميدانية

❖ تمهيد

❖ المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية والإجراءات المتبعة

❖ المبحث الثاني: إدراك العاملين لمستوى المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة.

المبحث الثالث:

❖

اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

المبحث الرابع:

❖

تفسير نتائج تحليل المكونات الأساسية (ACP)

تمهيد

لقد غيرت التحولات الاقتصادية الكبرى من طبيعة الاقتصاد العالمي، ولم يكن أمام الجزائر إلا مسايرة هذه التغيرات خاصة وأن إقتصادها يشهد مرحلة إنتقالية نحو إقتصاد السوق، لكنه يعاني العديد من الإختلالات سواء أكانت هيكلية أو وظيفية.

في ظل هذه المعطيات حاولت الجزائر إيجاد آلية تنظيم يمكن من خلالها العمل من أجل رصد وضمان الإلتزام بالقوانين، والمعايير الأخلاقية والدولية، من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية التي تتجاوز حدود العمل الخيري وتتعداه إلى معان أشمل وأكثر عمقا لتحقيق التنمية الإقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال ترسيخ المبادئ التي تحث على الإهتمام بالعمالة والمجتمع والبيئة المحيطة والعمل على تطبيقها.

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، الأداة المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة البيانات. وتهدف الدراسة التطبيقية على مجموعة المؤسسات الاقتصادية الحاصلة في الجزائر و بالتحديد في ولايات (بسكرة، وادي سوف، باتنة، برج بوعريريج، سطيف، بجاية، الشلف، غليزان) إلى استقراء واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واستطلاع الرأي حول مستوى الميزة التنافسية، والحكم على مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في هذه المؤسسات.

تحقيقا لأهداف الدراسة في معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المدروسة، وكشف طبيعة العلاقة بينهما، فقد تم إختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث من خلال الإعتقاد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث وهذا بإستخدام الإنحدار الخطي البسيط وإختبار فيشر (F) وستيودنت (T) لإختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج، وكذا طريقة المكونات الأساسية (ACP) لإستخراج أهم المحاور الأساسية في الاستبيان وإعطائها التمثيل المناسب.

المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية والإجراءات المتبعة (عرض وتحليل النتائج)

يتناول هذا المبحث منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة وحدودها، كما يوضح مجتمع الدراسة، حيث تم التطرق إلى بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ويبين أيضا كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة

في محاولة لتجلية المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية)، من خلال الإطارات المرجعية المعتمدة، إندرجت الدراسة ضمن النموذج الوضعي *Le paradigme Positiviste*، والذي يهدف إلى محاولة الفهم والشرح وكذلك الوصف لموضوع ما، حيث يجسد هذا الأخير من خلال فرضية واقعية ومحددة، ويعتمد على الطرق الكمية في التحليل، ويكون الباحث فيه موضوعيا أين يؤسس البيانات وفقا للحقائق، لا بناء على مشاعره الشخصية حتى يكون البحث علميا بحتا، حيث يبنى الباحث إفتراضاته على أساس قابلية التحقق، أو التأكيد، أو الرفض والدحض. (لطيفة برني، 2015، ص 250)

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية لتتم معالجة إشكالية الدراسة، فقد قامت الباحثة بإستخدام:

1. المصادر الأساسية: وتتضمن البيانات التي تم تجميعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق

إستخدام الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة من موظفين ورؤساء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وإستخدمت الباحثة طريقة المقابلة الشخصية مع المستقصين للإجابة على الاستبيان.

2. المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع

الدراسة، وهي ترتبط بجمع المادة العلمية الخاصة بالإطار النظري. وبغية إثراء الدراسة والتأكد من الجوانب النظرية فقد قامت الباحثة بزيارة كل من جامعة المنار بتونس وكذا جامعة الزرقاء والجامعة الأردنية للحصول على معلومات قيمة ومناقشة بعض الأساتذة.

3.المقابلة: حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع بعض رؤساء المؤسسات لمحاولة فهم كيفية تبنى أو

ممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرفهم ومدى وعيهم بأهميتها في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتهم.

كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها، وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، وهذا عن طريق الاستبيانات الموزعة على عينة البحث، ويهدف هذا الاستبيان إلى إستقصاء واقع ومستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية، وكذا مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للوصول في النهاية إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

بناء على أهداف الدراسة ولخدمة أغراض البحث العلمي فقد قامت الباحثة بإختيار مجتمع الدراسة والذي يعتبره (مصطفى فؤاد عبيد، 2003، ص 28) المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى البحث إلى تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة عليها.

يتكون مجتمع البحث من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في القطاعين العام والخاص وبالتحديد في الولايات التالية (بسكرة، وادي سوف، باتنة، برج بوعرييج، سطيف، بجاية، الشلف، غليزان).

ثانياً: عينة الدراسة

العينة هي جزء من المجتمع يختار حسب مواصفات معينة بهدف إستخدامها لدراسة المجتمع، وبطبيعة الحال ينبغي أن تختار العينة بحيث تمثل المجتمع أفضل تمثيل ممكن من حيث الظاهرة أو المتغير. (ضرغام جاسم النعيمي، هديل داهي عبدالله، 2012، ص 403)

انطلاقاً من أهداف الدراسة، إعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية في إختيار هذه المؤسسات، حيث تمت زيارة أكثر من 35 مؤسسة إقتصادية جزائرية لكن لم تتم الإستجابة وقبول إجراء الدراسة إلا على مستوى

الفصل الرابع.....الإطار العام للدراسة الميدانية

27 مؤسسة اقتصادية، وإمتدت الدراسة الميدانية بما في ذلك الدراسة الإستطلاعية من نوفمبر 2017 إلى غاية جوان 2018، والجدول الموالي يوضح قائمة المؤسسات المبحوثة:

الجدول رقم (1.4) : أسماء المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة التي شملها الاستبيان

الرقم	اسم المؤسسة	الولاية	عدد الاستبيانات الموزعة
01	مؤسسة باتيسيم (مؤسسة عمومية للهياكل المعدنية المصنعة)	عين ولمان بسطيف	10
02	مؤسسة كوندور	سطيف	06
03	مؤسسة باتيسيم	وحدة المغير الوادي	21
04	أ.تي. أم. موبيليس	بجاية	04
05	شركة توزيع الكهرباء والغاز	سطيف	04
06	سامحة للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية	سطيف	05
07	سونلغاز	بسكرة	10
08	ديفاندوس (الشركة متعددة الخدمات للاشغال والبيئة)	بسكرة	10
09	سيفيتال	بجاية	08
10	إتصالات الجزائر	سطيف	07
11	موبيليس	سطيف	08
12	المؤسسة الوطنية للأملاح (قرقور العمري)	سطيف	07
13	القرض الشعبي الجزائري	بسكرة	07
14	مؤسسة الاسمنت	عين لكبيرة بسطيف	10

06	سطيف	مؤسسة ميدفيل	15
15	سطيف	ENPEC المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية	16
10	بسكرة	مؤسسة صناعة الكوابل	17
12	سطيف	مؤسسة Agro film (صناعة الفيلم التقني والتغليف المرن)	18
15	سطيف	مؤسسة BCR (تصنيع اللواحق الصناعية والصحية)	19
10	سطيف	مؤسسة IRIS (الصناعة الالكترونية)	20
10	سطيف	الرياض (الصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)	21
10	سطيف	مؤسسة SAF CER (صناعة الخزف والمواد الحمراء)	22
10	برج بوعريج	مجموعة مشري لصناعة الآجر	23
10	عين التوتة - باتنة -	مؤسسة الاسمنت ومشتقاته	24
10	الوادي	Parfums Wouroud (W)	25
05	غليزان	ENASEL المؤسسة الوطنية للأملاح	26
10	الشلف	E.C.D.E مؤسسة الاسمنت ومشتقاته	27

يُعتبر أن عينة الدراسة تتميز بعدم التجانس لإختلاف طبيعة الوظيفة فقد تم توزيعها على الموظفين العاملين في المؤسسات المدروسة بإختلاف مستوياتهم، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 250 استبيان وتم إسترجاعها من قبل الباحثة، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة 230 استبيان من بينها 30 استبيان غير

صالح للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 200 استبيان بنسبة 80 % من الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2.4): توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المستبعد	النهائي
المجموع	250	230	30	200
النسبة	%100	%92	%08	%80

المصدر: من إعداد الباحثة

تبين الجداول الموالية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية وكذا خصائص المؤسسة:

1. البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة

أظهر التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS.V18 المعلومات التالية:

الجدول رقم (3.4): خصائص عينة الدراسة

الصفات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	الرؤساء	70
	الموظفين	130
الجنس	ذكر	158
	أنثى	42
أقل من 30 سنة	34	17%

78.5%	157	بين 30 و 50 سنة	العمر
4.5%	09	أكثر من 50 سنة	
39%	78	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة
29%	58	من 05 إلى 10 سنة	
19%	38	من 11 إلى 15 سنة	
13%	26	أكثر من 15 سنة	
20%	40	دون الجامعة	المستوى التعليمي
72.5%	145	جامعي	
7.5%	15	دراسات عليا	
100%	200		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS.V18

1. **المستوى الوظيفي:** تشير نتائج الجدول أن نسبة المستقvisيين من الموظفين أو الذين يعملون داخل المؤسسة 65% بينما نسبة المسؤولين على المناصب الإدارية فقد كانت تقدر بـ 35%.
2. **الجنس:** يلاحظ من بيانات الجدول أن نسبة العينة من الذكور بلغت 79%، بينما نسبة العينة من الإناث هي 21%، ويشير الجدول إلى أن نسبة الذكور التي فاقت نسبة الإناث في المؤسسات عينة البحث.
3. **العمر:** يلاحظ من هذا الجدول أن أعمار الباحثين تتركز ما بين 30-50 سنة، حيث يمثل عددهم 78.5% من إجمالي أفراد العينة، وهذا يفسر طبيعة الوظائف التي تتطلب عادة قدر من المهارات والتفكير العقلاني، والذي لا يحصل عليه الفرد إلا في مثل هذا العمر، ويبين الجدول تناقص الشريحة الذين تتجاوز أعمارهم (50 عاما) رغم وجود بعض الأفراد في هذه الشريحة من العمر ممن لديهم القدرة على القيادة والعطاء، كما نجد أن هناك ما نسبته 17% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30

سنة، الأمر الذي يدل على إتاحة الفرص للكوادر الشابة لشغل المناصب العليا، وهذا لا بد أن يقترن بمدى قدرة تلك الفئة على إتخاذ القرارات السليمة وكسبهم لمهارات عالية.

4. سنوات الخبرة: يتضح من الجدول أن نسبة 39% من العاملين في المؤسسات المدروسة ذوي خبرة أقل من 05 سنوات، بينما الذين خبرتهم من 05 سنة إلى 10 سنوات بلغت النسبة 29 %، ثم تليها سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 19%، أما ذوي سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 13 % وهي النسبة الأقل. كما دلت نتائج الجدول على أن هناك تنوع في خبرات أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على إتخاذ آراء مختلفة.

5. المستوى التعليمي: من الجدول نلاحظ أن التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية، حيث يبلغ نسبة حملة الشهادات الجامعية 72.5% من إجمالي أفراد العينة، وهي نسبة كبيرة جدا تدل على توجه أرباب العمل نحو إستقطاب الأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا، وبلغت نسبة من لديهم مستوى دون الجامعة ب 20% من إجمالي أفراد العينة، وتعتبر أضعف نسبة للدارسين في الدراسات العليا بنسبة 7.5%.

2. عرض وتحليل خصائص المؤسسة

أظهر التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS.V18 المعلومات التالية:

الجدول رقم (4.4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائص المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
59,25%	16	عمومية	الملكية
33,33%	09	خاصة	
07,40%	02	مختلطة	
74,07%	20	صناعي	القطاع
25,92%	07	خدمي	

100	27	المجموع
-----	----	---------

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS.V18

1. الملكية: يشير الجدول إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية احتوت على نوعين من المؤسسات العمومية والخاصة، بحيث أشارت نسبة المؤسسات العمومية إلى 59,25%، أما المؤسسات الخاصة بنسبة 33,33%، فمن خلال النسبتين نلاحظ أن المؤسسات العمومية تولي أهمية كبيرة للمسؤولية الاجتماعية مقارنة بالمؤسسات الخاصة وجاءت نسبة المؤسسات المختلطة 07,40%.
2. حسب القطاع: يشير الجدول إلى أن المؤسسات قيد الدراسة، كانت فيها المؤسسات الصناعية تشكل نسبة 74,07% ثم تليها المؤسسات الخدمية بنسبة 25,92%، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الصناعية لها مسؤولية أمام المجتمع باعتبارها المشارك الأول في عملية تلوث البيئة.

المطلب الثالث: الأدوات المعتمدة في جمع وتحليل بيانات الدراسة

إعتمدت الباحثة في دراستها على المقابلة منها ما أستغل من أجل تحكيم الاستبيان ومنها ما تم فيه الإطلاع على بعض المعطيات التي إستفدنا فيها من تشخيص واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من ناحية ممارستها للمسؤولية الاجتماعية وميزتها التنافسية.

كما إعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة أخرى وهو عبارة عن صياغة لمجموعة أسئلة معدة سلفا لجمع المعلومات، بحيث قمنا بإستعمال استبيان للكشف عن آراء العمال والمسيرين حول العديد من الأمور، وقد قسم الاستبيان إلى 3 أجزاء:

◀ الجزء الأول: تعلق بمعلومات عامة حول المستجوبين والمؤسسة التي يعملون بها ليشمل المتغيرات

الشخصية الخاصة بالجنس، العمر، الخبرة، قطاع المؤسسة.

◀ الجزء الثاني: وقد حوى محاور الاستبيان محورين متعلقين بالمسؤولية الاجتماعية وقد كانت كما يلي:

✓ المحور الأول: خصص لمعرفة مدى إدراك عينة الدراسة لمفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية.

✓ المحور الثاني :خصص لمعرفة أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تهتم بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة.

◀ الجزء الثالث : خصص هذا الجزء لدراسة الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة.

وتقديرا لإجابات عينة الدراسة فقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي كأساس للتقدير كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5.4): العبارات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية

رقم العبارة	البعد	
.11.10.9.8.7.6.5.4.3.2.1	إدراك المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها.	1
15.14.13.12	المسؤولية تجاه المساهمين	2
23.22.21.20.19.18.17.16	المسؤولية تجاه العاملين	3
31.30.29.28.27.26.25.24	المسؤولية تجاه العملاء	4
40.39.38.37.36.35.34.33.32	المسؤولية تجاه المجتمع	5
48.47.46.45.44.43.42.41	المسؤولية تجاه البيئة	6

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

أما بالنسبة للمتغير المستقل ألا وهو الميزة التنافسية تم توزيعه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6.4): العبارات التي تقيس الميزة التنافسية

رقم العبارة	البعد	
6.5.4.3.2.1	التكلفة الأقل	1
10.9.8.7 .	الجودة	2
14.13.12.11	المرونة	3
18.17.16.15	التسليم	4

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يعتبر صدق الاستبيان من أهم الإختبارات التي تسبق عملية التحليل وهذا للتأكد من مدى صلاحية أسئلة الاستبيان، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

1. الصدق الظاهري

لهذا الغرض قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المحكمين وذلك للتأكد من صدقها، وفي ضوء التوجيهات قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات مع إعادة صياغة بعض العبارات حتى تزداد وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت لأجله. (أنظر الملحق رقم 02)

2. الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان

لمعرفة ما إذا كانت أسئلة الاستبيان كافية للقياس إستخدمت الباحثة وحساب الاتساق الداخلي معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات محاور الأداة وجميع عبارات المحور الذي ينتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

1.2. الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الأول

الجدول رقم (7.4): الاتساق الداخلي للمحور الأول

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأسئلة
0,000	0,682	1. المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الأنشطة والمبادرات الخيرية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع المحلي.
0,000	0,650	2. تمثل المسؤولية الاجتماعية التزام المؤسسة التام بحقوق عمالها واحترام قوانين البيئة.
0,000	0,766	3. المسؤولية الاجتماعية تعبر عن مجموعة من الاستثمارات المالية والاجتماعية التي تدر منافع على المؤسسة.
0,000	0,702	4. المسؤولية الاجتماعية هي التزام بأخلاقيات الأعمال وموثيق العمل
0,000	0,696	5. المسؤولية الاجتماعية هي التزام بالممارسات الشرعية التي تعود بالفائدة على المؤسسة.
0,000	0,560	6. تعد المسؤولية الاجتماعية ضرورية بالنسبة للمؤسسة لتحقيق الربح .
0,000	0,662	7. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه تحسين صورة المؤسسة وسمعتها في المجتمع المحلي.

الفصل الرابع.....الإطار العام للدراسة الميدانية

0,000	0,389	8. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه تحسين العلاقة مع المجتمع والحكومة.
0,000	0,690	9. تقدم المؤسسة هبات ومساعدات مالية وإنسانية للفقراء والمحتاجين من أبناء المجتمع المحلي.
0,000	0,642	10. تلتزم المؤسسة ببذل كافة الجهود للقضاء على ظاهرة البطالة.
0,000	0,535	11. تلتزم المؤسسة ببذل كافة الجهود اللازمة للقضاء على مشكلة الإسكان، التلوث.

* دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول أعلاه الارتباط بين أسئلة المحور الأول والدرجة الكلية للمحور ويتضح أن كل معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية بمعنى كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بالإضافة إلى ذلك فقد كانت معاملات الارتباط التي عبر عنها معامل الارتباط سبيرمان كلها معنوية تدل على وجود علاقة ارتباطية بين كل سؤال من أسئلة المحور والدرجة الكلية للمحور وهو ما يثبت الاتساق الداخلي للمحور الأول.

2.2. الاتساق الداخلي لأسئلة المحور الثاني

الجدول رقم (8.4): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأسئلة
		المسؤولية تجاه المساهمين
0,000	0,829	1. تعمل إدارة المؤسسة على إرضاء جميع متطلبات مساهميها.
0,000	0,850	2. تهتم المؤسسة بتعظيم أرباح المساهمين وزيادة حجم المبيعات وحماية أصولها.
0,000	0,717	3. تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين احتياجاتها واحتياجات

		المساهمين.
0,000	0,838	4. تعمل المؤسسة على تحسين سمعتها لجذب المساهمين.
المسؤولية تجاه العاملين		
0,000	0,696	5. تقدم المؤسسة أجورا عادلة للعاملين حسب الجهود المبذولة.
0,000	0,613	6. يتم بتدريب العاملين في مختلف المستويات الإدارية بغرض الرفع من مستواهم العملي.
0,000	0,808	7. تمنح المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين.
0,000	0,690	8. توفر المؤسسة الرعاية الصحية والحماية من الأخطار للعاملين.
0,000	0,777	9. فرص الترقية متاحة بالمؤسسة
0,000	0,772	10. الترقيات تتم وفق أسس عادلة
0,000	0,678	11. تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية كوسائل النقل، رحلات، الحج والعمرة.
0,000	0,534	12. توجد أماكن لإقامة الشعائر الدينية في وقتها مصلح.
المسؤولية تجاه العملاء		
0,000	0,673	13. تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية لعملائها.
0,000	0,702	14. تدفع المؤسسة تعويضات عن أي عيب في المنتج أو أي ضرر يلحق بالمستهلك.
0,000	0,741	15. تلتزم المؤسسة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع عملائها.
0,000	0,673	16. تقدم المؤسسة منتجات تلبي رغبات واحتياجات الزبائن.

0,000	0,680	17. تعرف المؤسسة الزبائن بخصائص المنتج، طرق ومجالات استخدامه.
0,000	0,664	18. تهتم المؤسسة بإقامة علاقات طيبة مع عملائها.
0,000	0,760	19. تهتم المؤسسة بشكاوى العملاء والعمل على حلها بصورة عاجلة.
0,000	0,690	20. يراعى الجانب الأخلاقي في ترويج منتجات المؤسسة.
		المسؤولية تجاه المجتمع
0,000	0,688	21. تساهم المؤسسة في التقليل من مشكل البطالة بالمجتمع.
0,000	0,778	22. تساهم المؤسسة في إنشاء مراكز تعليمية، صحية.
0,000	0,793	23. تخصص المؤسسة نسبة معقولة في التوظيف لذوي الاحتياجات الخاصة.
0,000	0,567	24. تقدم المؤسسة المعلومات الكافية حول نشاطها وممارساتها الاجتماعية.
0,000	0,705	25. تقدم المؤسسة تبرعات لفائدة المشاريع الخيرية (دور المسنين، مراكز الطفولة).
0,000	0,808	26. تساهم المؤسسة بشكل كبير في دعم الهيئات التي تقوم بنشاطات ثقافية وتوعية مثل عيد الشجرة.
0,000	0,783	27. تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لفئات ذوي الاحتياجات الخاصة.
0,000	0,563	28. تساهم المؤسسة في مناسبات المجتمع المحلي مثل عيد الاستقلال.

0,000	0,539	29. تقوم المؤسسة برعاية الأنشطة الرياضية والاجتماعية.
		البيئة
0,000	0,776	30. تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي.
0,000	0,790	31. تتبع المؤسسة أساليب حديثة في تصميم منتجات خضراء) منتجات صديقة للبيئة).
0,000	0,719	32. تقوم المؤسسة بحملات إرشادية للمحافظة على حماية البيئة.
0,000	0,828	33. تقوم المؤسسة بالاستخدام الأمثل الطبيعية خاصة غير المتجددة منها.
0,000	0,755	34. التخلص من النفايات ومخلفات الإنتاج في أماكنها المخصصة.
0,000	0,741	35. تستعمل المؤسسة مواد تغليف مناسبة لا تلحق الضرر بالبيئة.

* دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول أعلاه الارتباط بين أسئلة المحور الثاني والمتعلقة بمجالات المسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية للمحور ويتضح أن كل معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية بمعنى كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) بالإضافة إلى ذلك فقد كانت معاملات الارتباط التي عبر عنها معامل الارتباط سبيرمان كلها معنوية تدل على وجود علاقة ارتباطيه بين كل سؤال من أسئلة المحور والدرجة الكلية للمحور وهو ما يثبت الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

3.2. الاتساق الداخلي للمحور الثالث

جدول رقم (9.4): الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأسئلة
		التكلفة الأقل
0,000	0,556	1. تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بأسلوب عقلاني ورشيد
0,000	0,626	2. تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة.
0,000	0,763	3. تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار.
0,000	0,754	4. تقوم المؤسسة بتبني أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول إلى التميز.
0,000	0,659	5. تعرف أرباح المؤسسة ارتفاع متزايد نتيجة لارتفاع إنتاجيتها.
0,000	0,641	6. تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمؤسسات المنافسة
		الجودة
0,000	0,864	7. تبحث المؤسسة باستمرار عن جذب المادة الأولية ذات الجودة العالية.
0,000	0,844	8. تحصل المؤسسة على المواد الأولية بسعر تنافسي.
0,000	0,846	9. تخضع سلسلة الإنتاج إلى رقابة متعددة
0,000	0,726	10. تشجع المؤسسة عملية التحسين والتطوير
		المرونة

0,000	0,868	11. تمتلك المؤسسة عمال مهاراتهم متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل.
0,000	0,893	12. قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.
0,000	0,916	13. تحاول المؤسسة إعادة تجديد المواصفات القديمة لمنتجاتها
0,000	0,897	14. تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض إنجاز طلباتهم.
		التسليم
0,000	0,891	15. يعد الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد من أهم أهداف المؤسسة.
0,000	0,947	16. تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار
0,000	0,923	17. للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.
0,000	0,921	18. تستخدم المؤسسة أحدث النظم في إدارة عمليات المخازن من اجل تامين الاستجابة السريعة للتغير في طلبيات الزبائن.

* دال عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لأسئلة المحور الثالث والخاصة بأبعاد الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور كانت قوية مثلتها العلاقة الارتباطية المحسوبة عن طريق معامل الارتباط للرتب سبيرمان حيث يتضح جليا أن الفقرة " تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار" تحصلت على الارتباط الأقوى (0.947) تلتها الفقرة " للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين." بمعامل ارتباط (0.923)، أما الفقرة " تستخدم المؤسسة أحدث النظم في إدارة عمليات المخازن من اجل تامين الاستجابة السريعة للتغير في طلبيات الزبائن." فقد كان معامل (0.921)

دلالة الأسئلة كانت اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهو ما يثبت وجود اتساق داخلي بين أسئلة المحور والدرجة الكلية للمحور.

بعد التأكد من أن كل الأسئلة على اتساق تام مع المحاور يتضح جليا من خلال معاملات الارتباط المحسوبة ومستويات الدلالة والتي كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهو ما يدل على وجود صدق بنائي لأداة الدراسة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يُعبّر ثبات الاستبيان عندما يعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة بمعنى آخر مدى استقرار نتائج القياس ، فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين (دايري أحمد، 1995، ص 131).

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة بحساب " ألفا كرونباخ " الموضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (10.4): معاملات الثبات لمحاور الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.799	11	مدى إدراك المؤسسات المبحوثة لمفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية
0.825	04	المسؤولية تجاه المساهمين
0.842	08	المسؤولية تجاه العاملين
0.846	08	المسؤولية تجاه العملاء
		المسؤولية الاجتماعية

0.865	09	المسؤولية تجاه المجتمع	
0.907	08	المسؤولية تجاه البيئة	
0.653	06	التكلفة الأقل	الميزة التنافسية
0.831	04	الجودة	
0.915	04	المرونة	
0.939	04	التسليم	
0.929	2	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن معامل الثبات للمحاور المكونة للاستبيان تراوحت بين 0.653 كادني قيمة و 0.939 كقيمة أعلى وهو ما يدل على ثبات الاستبيان أي أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متشابهة إلى حد كبير الأمر الذي سمح بظهور نتائج أكثر دقة.

يمكن القول أن الاستبيان ثابت حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لـ 66 سؤالاً المكونة للاستبيان 0.929 أي ما يعادل 92.9% .

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

تعدد أساليب التحليل الإحصائي وتختلف، وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها، فقد تم تبويب البيانات وجدولتها، ولهذا الغرض تم استخدام العديد من الأساليب المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في إصداره 18.0، وللإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

لـ التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنها الاستبيان.

لـ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

لـ اختبار الثبات بإستخدام ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

لـ معامل ارتباط بيرسون: لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة.

لـ الارتباط الخطي البسيط: وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل الكلى على حدة في المتغير التابع.

لـ اختبار T للعينة الواحدة من أجل إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

لـ اختبار التباين الأحادي: للتأكد من وجود اختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الوسيطة.

لـ طريقة المكونات الأساسية: إن طريقة المكونات الأساسية هي واحدة من طرق تحليل العاملى و تأتي في مقدمة الطرق لبساطتها.

لـ كما استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في محوري الدراسة كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (11.4) : الأهمية النسبية لمقياس ليكرت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

وتم اعتماد مستوى دلالة (0.05) والذي يقابلها مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات

المستخدمة.

لـ وتم إستخدام المقياس التالي للحكم على إجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان من خلال تحديد طول

خلايا مقياس ليكرت الخماسي (القيمة الدنيا و العليا) ثم حساب المدى $5-1=4$ ثم تقسيمه على

عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية أي $4 \div 5 = 0.8$ بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى

أقل قيمة في المقياس التي تمثل الخلية الدنيا لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية و هكذا وصولا إلى آخر خلية على النحو التالي :

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي	التقدير (الحكم)
[1.80 - 1]	غير موافق بشدة	منخفض جدا
[2.60 - 1.81]	غير موافق	منخفض
[3.40 -2.61]	محايد	متوسط
[4.20 -3.41]	موافق	مرتفع
[5 -4.21]	موافق بشدة	مرتفع جدا

المبحث الثاني: إدراك العاملين لمستوى المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة.

تناولنا في هذا المبحث تحليل لبيانات الدراسة، حيث تم التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب القسمات الشخصية والوظيفية، وكان هذا من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والتي تم الحصول عليها عن طريق تجميع الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.

كما تم تناول تحليل آراء المستقيمين حول متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للإجابات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

الفرع الأول: مدى إدراك المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها

يقيس هذا المحور مدى إدراك المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأهمية المسؤولية الاجتماعية ومفهومها إلى النتائج الممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12.4): آراء المبحوثين حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في

المؤسسات عينة البحث

العنصر	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الأنشطة والمبادرات الخيرية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع المحلي.	3,35	1,186	متوسط
2	تمثل المسؤولية الاجتماعية التزام المؤسسة التام بحقوق عمالها واحترام قوانين البيئة.	3,78	1,041	مرتفع
3	المسؤولية الاجتماعية تعبر عن مجموعة من الاستثمارات المالية والاجتماعية التي تدر منافع على المؤسسة.	3,47	1,186	مرتفع
4	المسؤولية الاجتماعية هي التزام بأخلاقيات	3,70	1,041	مرتفع

			الأعمال وبمواثيق العمل	
مرتفع	1,068	3,66	المسؤولية الاجتماعية هي التزام بالممارسات الشرعية التي تعود بالفائدة على المؤسسة.	5
مرتفع	1,118	3,66	تعد المسؤولية الاجتماعية ضرورية بالنسبة لتحقيق الربح . للمؤسسة	6
مرتفع	1,044	3,99	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه تحسين صورة المؤسسة وسمعتها في المجتمع المحلي	7
مرتفع	1,004	3,87	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه تحسين العلاقة مع المجتمع والحكومة.	8
متوسط	1,297	3,37	تقدم المؤسسة هبات ومساعدات مالية وإنسانية للفقراء والمحتاجين من أبناء المجتمع المحلي	9
مرتفع	1,218	3,45	تلتزم المؤسسة ببذل كافة الجهود للقضاء على ظاهرة البطالة.	10
متوسط	1,195	3,36	تلتزم المؤسسة ببذل كافة الجهود اللازمة للقضاء على مشكلة الإسكان، التلوث.	11
مرتفع	0,770	3,604	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من الجدول رقم (12.4) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الباحثين، المتوسط العام بلغ (3.604) وكانت أهميته مرتفعة حسب سلم الأهمية بانحراف معياري قدره (0.770).

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه تحسين صورة المؤسسة وسمعتها في المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1,044)، ثم عبارة "الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه تحسين العلاقة مع المجتمع والحكومة" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1,004)، ثم عبارة "تمثل المسؤولية الاجتماعية التزام المؤسسة التام بحقوق عمالها واحترام قوانين البيئة" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1,041)، ثم عبارة "المسؤولية الاجتماعية هي التزام بأخلاقيات الأعمال وموثيق العمل" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1,041). ثم عبارتي "المسؤولية الاجتماعية هي التزام بالممارسات الشرعية التي تعود بالفائدة على المؤسسة" "تعد المسؤولية الاجتماعية ضرورة بالنسبة للمؤسسة لتحقيق الربح" بنفس المتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1,068) و (1,118) على الترتيب. تليها عبارة "المسؤولية الاجتماعية تعبر عن مجموعة من الاستثمارات المالية والاجتماعية التي تدر منافع على المؤسسة" بمتوسط حسابي (3,47) وانحراف معياري (1,186). ثم عبارة "تلتزم المؤسسة ببذل كافة الجهود للقضاء على ظاهرة البطالة" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1,218). لتأتي عبارة "تلتزم المؤسسة ببذل كافة الجهود اللازمة للقضاء على مشكلة الإسكان، التلوث" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1,195). ثم أخيرا عبارة "المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الأنشطة والمبادرات الخيرية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1,186).

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للإجابات المتعلقة باهتمام المؤسسة بمجالات المسؤولية

الاجتماعية.

يقيس هذا المحور مجالات المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية المبحوثة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي مجالات المسؤولية الاجتماعية النتائج الممثلة في الجداول

التالية:

1. التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة حول المسؤولية تجاه المساهمين

يمكن معرفة مدى ممارسة المؤسسات المبحوثة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المساهمين من خلال رأي

عمالها والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (13.4) : آراء المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين في

المؤسسات عينة البحث

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	اتجاه الآراء
01	تعمل إدارة المؤسسة على إرضاء جميع متطلبات مساهميها.	3,64	1,046	مرتفع	موافق
02	تتم المؤسسة بتعظيم أرباح المساهمين وزيادة حجم المبيعات وحماية أصولها.	3,78	1,085	مرتفع	موافق
03	تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين احتياجاتها واحتياجات المساهمين.	3,80	0,987	مرتفع	موافق
04	تعمل المؤسسة على تحسين سمعتها لجذب المساهمين	3,71	1,176	مرتفع	موافق
	المسؤولية تجاه المساهمين	3,733	0,870	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من الجدول رقم (13.4) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الباحثين، نلاحظ أن المتوسط العام بلغ (3,733) وكانت أهميته مرتفعة حسب سلم الأهمية بانحراف معياري قدره (0,870).

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين احتياجاتها واحتياجات المساهمين." بمتوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري (0,987)، ثم عبارة " تهتم المؤسسة بتعظيم أرباح المساهمين وزيادة حجم المبيعات وحماية أصولها." بمتوسط حسابي (3,78) وانحراف معياري (1,085)، ثم عبارة " تعمل المؤسسة على تحسين سمعتها لجذب المساهمين " بمتوسط حسابي (3,71) وانحراف معياري (1,176)، وفي المرتبة الرابعة عبارة " تعمل إدارة المؤسسة على إرضاء جميع متطلبات مساهميها." بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري (1,046).

2. التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة حول المسؤولية تجاه العاملين

يمكن معرفة مدى ممارسة المؤسسات المبحوثة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه عاملها باعتبارهم النواة الرئيسة في تواجدها، فكانت إجاباتهم كالتالي والتي يمكن توضيحها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (14.4): آراء الباحثين حول المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في

المؤسسات عينة البحث

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	اتجاه الآراء
01	تقدم المؤسسة أجورا عادلة للعاملين حسب الجهود المبذولة.	3,21	1,294	متوسط	محايد
02	يتم تدريب العاملين في مختلف المستويات الإدارية بغرض الرفع من	3,50	1,169	مرتفع	موافق

				مستواهم العملي.	
03	تمنح المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين.	3,30	1,161	متوسط	محايد
04	توفر المؤسسة الرعاية الصحية والحماية من الأخطار للعاملين.	3,71	0,949	مرتفع	موافق
05	فرص الترقية متاحة بالمؤسسة	3,46	1,120	مرتفع	موافق
06	التريقات تتم وفق أسس عادلة	3,13	1,318	متوسط	محايد
07	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية كوسائل النقل، رحلات، الحج والعمرة.	3,39	1,219	متوسط	محايد
08	تقدم المؤسسة أجورا عادلة للعاملين حسب الجهود المبذولة.	3,23	1,387	متوسط	محايد
	المسؤولية تجاه العاملين	3,365	0,833	متوسط	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من الجدول رقم (14.4) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الباحثين، المتوسط العام بلغ (3,365) وكانت أهميته متوسطة حسب سلم الأهمية بانحراف معياري قدره (0,833).

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية وكانت في المرتبة الأولى عبارة " توفر المؤسسة الرعاية الصحية والحماية من الأخطار للعاملين " بمتوسط حسابي (3,71) وانحراف معياري (0,949)، ثم في

المرتبة الثانية عبارة " يتم بتدريب العاملين في مختلف المستويات الإدارية بغرض الرفع من مستواهم العملي." بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (1,169) ، وجاءت عبارة " فرص الترقية متاحة بالمؤسسة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,46) وانحراف معياري (1,120)، وفي المرتبة الرابعة عبارة " تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية كوسائل النقل، رحلات، الحج والعمرة." بمتوسط حسابي (3,39) وانحراف معياري (1,219). أما المرتبة الخامسة فكانت لعبارة " تمنح المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين. " بمتوسط حسابي (3,30) وانحراف معياري (1,161)، والمرتبة السادسة عبارة "تقدم المؤسسة أجورا عادلة للعاملين حسب الجهود المبذولة." بمتوسط حسابي (3,23) وانحراف معياري (1,387)، والمرتبة السابعة عبارة " تقدم المؤسسة أجورا عادلة للعاملين حسب الجهود المبذولة." بمتوسط حسابي (3,21) وانحراف معياري (1,294) ، والمرتبة الثامنة فكانت عبارة "الترقيات تتم وفق أسس عادلة." بمتوسط حسابي (3,13) وانحراف معياري (1,318).

3. التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة حول المسؤولية تجاه العملاء

الجدول رقم (15.4): آراء المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في المؤسسات

عينة البحث

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	اتجاه الآراء
01	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية لعملائها.	4,10	1,068	مرتفع	موافق
02	تدفع المؤسسة تعويضات عن أي عيب في المنتج أو أي ضرر يلحق بالمستهلك.	3,87	0,910	مرتفع	موافق

03	تلتزم المؤسسة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع عملائها.	4,07	0,838	مرتفع	موافق
04	تقدم المؤسسة منتجات تلي رغبات واحتياجات الزبائن.	4,15	0,775	مرتفع	موافق
05	تعرف المؤسسة الزبائن بخصائص المنتج، طرق ومجالات استخدامه.	3,96	0,981	مرتفع	موافق
06	تهتم المؤسسة بإقامة علاقات طيبة مع عملائها.	3,80	1,051	مرتفع	موافق
07	تهتم المؤسسة بشكاوى العملاء والعمل على حلها بصورة عاجلة.	3,89	0,993	مرتفع	موافق
08	يراعى الجانب الأخلاقي في ترويج منتجات المؤسسة.	4,05	0,876	مرتفع	موافق
	المسؤولية تجاه العملاء	3,985	0,653	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من الجدول رقم (15.4) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين، المتوسط العام بلغ (3,985) وكانت أهميته مرتفعة حسب سلم الأهمية بانحراف معياري قدره (0,653).

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية حيث كانت في المرتبة الأولى عبارة " تقدم المؤسسة منتجات تلي رغبات واحتياجات الزبائن. " بمتوسط حسابي (4,15) وانحراف معياري (0,775)، ثم في المرتبة الثانية عبارة " تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية لعملائها. " بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (1,068) ، وجاءت عبارة " تلتزم المؤسسة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع عملائها. " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,838)، وفي المرتبة الرابعة عبارة " يراعى الجانب الأخلاقي في ترويج منتجات المؤسسة. " بمتوسط حسابي (4,05) وانحراف معياري (0,876). أما المرتبة الخامسة فكانت عبارة " تعرف المؤسسة الزبائن بخصائص المنتج، طرق ومجالات استخدامه " بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (0,981)، والمرتبة السادسة عبارة " تهتم المؤسسة بشكاوى العملاء والعمل على حلها بصورة عاجلة " بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (0,993)، والمرتبة السابعة عبارة " تدفع المؤسسة تعويضات عن أي عيب في المنتج أو أي ضرر يلحق بالمستهلك " بمتوسط حسابي (3,87) وانحراف معياري (0,910)، والمرتبة الثامنة فكانت عبارة " تهتم المؤسسة بإقامة علاقات طيبة مع عملائها. " بمتوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري (1,051).

4. التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة حول المسؤولية تجاه المجتمع

الجدول رقم (16.4): آراء الباحثين حول المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في المؤسسات

عينة البحث

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	اتجاه الآراء
01	تساهم المؤسسة في التقليل من مشكل البطالة بالمجتمع.	3,54	1,102	مرتفع	موافق
02	تساهم المؤسسة بإنشاء مراكز تعليمية، صحية.	3,32	1,214	متوسط	محايد

03	تخصص المؤسسة نسبة معقولة في التوظيف لذوي الاحتياجات الخاصة.	3,25	1,248	متوسط	محايد
04	تقدم المؤسسة المعلومات الكافية حول نشاطها وممارساتها الاجتماعية.	3,55	1,040	مرتفع	موافق
05	تقدم المؤسسة تبرعات لفائدة المشاريع الخيرية (دور المسنين، مراكز الطفولة).	3,21	1,205	متوسط	محايد
06	تساهم المؤسسة بشكل كبير في دعم الهيئات التي تقوم بنشاطات ثقافية وتوعية مثل عيد الشجرة.	3,28	1,244	متوسط	محايد
07	تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لفئات ذوي الاحتياجات الخاصة.	3,20	1,260	متوسط	محايد
08	تساهم المؤسسة في مناسبات المجتمع المحلي مثل عيد الاستقلال.	3,03	1,147	متوسط	محايد
09	تقوم المؤسسة برعاية الأنشطة الرياضية والاجتماعية.	3,18	1,244	متوسط	محايد
	المسؤولية تجاه المجتمع	3,285	0,827	متوسط	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من الجدول رقم (16.4) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الباحثين، المتوسط العام بلغ (3,285) وكانت أهميته متوسطة حسب سلم الأهمية بانحراف معياري قدره (0,827).

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية حيث كانت في المرتبة الأولى عبارة " تقدم المؤسسة المعلومات الكافية حول نشاطها وممارساتها الاجتماعية " بمتوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري (1,040)، ثم في المرتبة الثانية عبارة " تساهم المؤسسة في التقليل من مشكل البطالة بالمجتمع " بمتوسط حسابي (3,54) وانحراف معياري (1,102)، وجاءت عبارة " تساهم المؤسسة بإنشاء مراكز تعليمية، صحية." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,32) وانحراف معياري (1,214)، وفي المرتبة الرابعة عبارة " تساهم المؤسسة بشكل كبير في دعم الهيئات التي تقوم بنشاطات ثقافية وتوعية مثل عيد الشجرة. " بمتوسط حسابي (3,28) وانحراف معياري (1,244). أما المرتبة الخامسة فكانت ل عبارة " تخصص المؤسسة نسبة معقولة في التوظيف لذوي الاحتياجات الخاصة." بمتوسط حسابي (3,25) وانحراف معياري (1,248)، والمرتبة السادسة عبارة " تقدم المؤسسة تبرعات لفائدة المشاريع الخيرية (دور المسنين، مراكز الطفولة)." بمتوسط حسابي (3,21) وانحراف معياري (1,205)، والمرتبة السابعة عبارة " تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لفئات ذوي الاحتياجات الخاصة." بمتوسط حسابي (3,20) وانحراف معياري (1,260)، والمرتبة الثامنة فكانت عبارة " تقوم المؤسسة برعاية الأنشطة الرياضية والاجتماعية." بمتوسط حسابي (3,18) وانحراف معياري (1,244). أما المرتبة التاسعة عبارة " تساهم المؤسسة في مناسبات المجتمع المحلي مثل عيد الاستقلال." بمتوسط حسابي (3,03) وانحراف معياري (1,147).

5. التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة حول المسؤولية تجاه البيئة

الجدول رقم (17.4): آراء المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في المؤسسات عينة

البحث

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	اتجاه الآراء
01	تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي.	3,84	0,996	مرتفع	موافق
02	تتبع المؤسسة أساليب حديثة في تصميم منتجات خضراء(منتجات صديقة للبيئة).	3,85	0,965	مرتفع	موافق
03	تقوم المؤسسة بحملات إرشادية للمحافظة على حماية البيئة.	3,63	1,081	مرتفع	موافق
04	تقوم المؤسسة بالاستخدام الأمثل للطبيعة خاصة غير المتجددة منها.	3,75	1,069	مرتفع	موافق
05	التخلص من النفايات ومخلفات الإنتاج في أماكنها المخصصة.	3,84	0,943	مرتفع	موافق
06	تستعمل المؤسسة مواد تغليف مناسبة لا تلحق الضرر بالبيئة.	3,81	0,914	مرتفع	موافق
07	تعمل المؤسسة على تقديم الدعم للجمعيات التي تهدف إلى تحسين	3,66	1,128	مرتفع	موافق

				البيئة.	
موافق	مرتفع	1,090	3,69	تعقد المؤسسة ندوات ومؤتمرات لفائدة العمال بهدف نشر الوعي البيئي.	08
موافق	مرتفع	0,798	3,758	المسؤولية تجاه البيئة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من الجدول رقم (17.4) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الباحثين، نلاحظ أن المتوسط العام بلغ (3,758) وكانت أهميته مرتفعة حسب سلم الأهمية بانحراف معياري قدره (0,798).

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية وكانت في المرتبة الأولى عبارة " تتبع المؤسسة أساليب حديثة في تصميم منتجات خضراء (منتجات صديقة للبيئة)." بمتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري (0,965)، ثم في المرتبة الثانية عبارتي " تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي. " و " التخلص من النفايات ومخلفات الإنتاج في أماكنها المخصصة. " بنفس المتوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري (0,996) و (0,943) على الترتيب، وجاءت عبارة " تستعمل المؤسسة مواد تغليف مناسبة لا تلحق الضرر بالبيئة. " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري (0,914)، وفي المرتبة الرابعة عبارة " تقوم المؤسسة بالاستخدام الأمثل للطبيعة خاصة غير المتجددة منها " بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (1,069). أما المرتبة الخامسة فكانت ل عبارة " تعقد المؤسسة ندوات ومؤتمرات لفائدة العمال بهدف نشر الوعي البيئي " بمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (1,090)، والمرتبة السادسة عبارة " تعمل المؤسسة على تقديم الدعم للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة " بمتوسط حسابي (3,66) وانحراف معياري (1,128)، والمرتبة السابعة والأخيرة عبارة " تقوم المؤسسة بحملات إرشادية للمحافظة على حماية البيئة. " بمتوسط حسابي (3,63) وانحراف معياري (1,081).

انطلاقاً مما سبق يمكن أن نلخص إلى مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المبحوثة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (18.4): آراء المبحوثين حول ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

عينة البحث

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	اتجاه الآراء
01	المسؤولية تجاه المساهمين	3,733	0,870	مرتفع	موافق
02	المسؤولية تجاه العاملين	3,365	0,833	متوسط	محايد
03	المسؤولية تجاه العملاء	3,985	0,653	مرتفع	موافق
04	المسؤولية تجاه المجتمع	3,285	0,827	متوسط	محايد
05	المسؤولية تجاه البيئة	3,758	0,798	مرتفع	موافق
	المسؤولية الاجتماعية	3,625	0,532	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من الجدول رقم (18.4) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين،

المتوسط العام بلغ (3,625) وكانت أهميته مرتفعة حسب سلم الأهمية بانحراف معياري قدره (0,532).

كما يتضح من الجدول أن المسؤولية تجاه العملاء جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,985)

وانحراف معياري (0,653)، ثم تليها المسؤولية تجاه البيئة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,758) وانحراف

معياري (0,798)، أما المرتبة الثالثة فكانت المسؤولية تجاه المساهمين بمتوسط حسابي (3,733) وانحراف

معياري (0,870)، ثم المسؤولية تجاه العاملين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,365) وانحراف معياري

(0,833). بنما احتلت المرتبة الأخيرة والخامسة المسؤولة تجاه المجتمع بمتوسط حسابي (3,285) وانحراف معياري (0,827).

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للإجابات المتعلقة بآراء الباحثين حول الميزة التنافسية.

1. التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة حول ميزة التكلفة الأقل

الجدول رقم (19.4): آراء الباحثين حول ميزة التكلفة الأقل في المؤسسات عينة البحث

العنصر	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	اتجاه الآراء
01	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بأسلوب عقلائي ورشيد	3,38	1,221	متوسط	محايد
02	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة.	3,56	1,069	مرتفع	موافق
03	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار.	3,81	1,110	مرتفع	موافق
04	تقوم المؤسسة بتبني أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول إلى التميز.	3,71	1,123	مرتفع	موافق
05	تعرف أرباح المؤسسة ارتفاع متزايد نتيجة لارتفاع إنتاجيتها.	3,91	1,054	مرتفع	موافق
06	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة	4,02	1,005	مرتفع	موافق

				بأسلوب عقلاني ورشيد	
موافق	مرتفع	0,813	3,730	التكلفة الأقل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من الجدول رقم (19.4) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين، المتوسط العام بلغ (3,730) وكانت أهميته مرتفعة حسب سلم الأهمية بانحراف معياري قدره (0,813).

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية وكانت في المرتبة الأولى عبارة " تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بأسلوب عقلاني ورشيد" بمتوسط حسابي (4,02) وانحراف معياري (1,005)، ثم في المرتبة الثانية عبارة " تعرف أرباح المؤسسة ارتفاع متزايد نتيجة لارتفاع إنتاجيتها." بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري (1,054)، وجاءت عبارة " تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري (1,110)، وفي المرتبة الرابعة عبارة " تقوم المؤسسة بتبني أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول إلى التميز." بمتوسط حسابي (3,71) وانحراف معياري (1,123). أما المرتبة الخامسة فكانت ل عبارة " تسعى تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة." بمتوسط حسابي (3,56) وانحراف معياري (1,069)، والمرتبة السادسة والأخيرة عبارة " تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بأسلوب عقلاني ورشيد " بمتوسط حسابي (3,38) وانحراف معياري (1,221).

2. التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة حول ميزة الجودة

الجدول رقم (20.4): آراء المبحوثين حول ميزة الجودة في المؤسسات عينة البحث

العنصر	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	اتجاه الآراء
01	تبحث المؤسسة باستمرار عن جذب المادة الأولية ذات الجودة العالية.	4,19	0,845	مرتفع	موافق
02	تحصل المؤسسة على المواد الأولية بسعر تنافسي.	4,03	0,932	مرتفع	موافق
03	تخضع سلسلة الإنتاج إلى رقابة متعددة	3,95	1,072	مرتفع	موافق
04	تشجع المؤسسة عملية التحسين والتطوير	3,91	1,013	مرتفع	موافق
	الجودة	4,021	0,789	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من الجدول رقم (20.4) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين، المتوسط العام بلغ (4,021) وكانت أهميته مرتفعة حسب سلم الأهمية بانحراف معياري قدره (0,789).

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تبحث المؤسسة باستمرار عن جذب المادة الأولية ذات الجودة العالية." بمتوسط حسابي (4,19) وانحراف معياري (0,845)، ثم عبارة " تحصل المؤسسة على المواد الأولية بسعر تنافسي." بمتوسط حسابي (4,03) وانحراف معياري (0,932)، ثم عبارة " تخضع سلسلة الإنتاج إلى رقابة متعددة " بمتوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري (1,072)، وفي المرتبة

الرابعة عبارة " تشجع المؤسسة عملية التحسين والتطوير. " بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري (1,013).

3. التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة حول ميزة المرونة

الجدول رقم (21.4): آراء المبحوثين حول ميزة المرونة في المؤسسات عينة البحث

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	اتجاه الآراء
01	تمتلك المؤسسة عمال مهاراتهم متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل.	3,88	1,067	مرتفع	موافق
02	قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.	3,87	0,953	مرتفع	موافق
03	تحاول المؤسسة إعادة تجديد المواصفات القديمة لمنتجاتها	3,85	1,008	مرتفع	موافق
04	تميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض إنجاز طلباتهم.	3,86	1,032	مرتفع	موافق
	المرونة	3,865	0,906	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من الجدول رقم (21.4) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين، المتوسط العام بلغ (3,865) وكانت أهميته مرتفعة حسب سلم الأهمية بانحراف معياري قدره (0,906).

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تمتلك المؤسسة عمال مهاراتهم متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1,067)، ثم عبارة " قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0,953)، ثم عبارة " تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض انجاز طلباتهم." بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1,032)، وفي المرتبة الرابعة عبارة " تحاول المؤسسة إعادة تحديد المواصفات القديمة لمنتجاتها " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1,008).

4. التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة حول ميزة التسليم

الجدول رقم (22.4): آراء المبحوثين حول ميزة التسليم في المؤسسات عينة البحث

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	اتجاه الآراء
01	يعد الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد من أهم أهداف المؤسسة.	3,94	1,083	مرتفع	موافق
02	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار	3,84	1,111	مرتفع	موافق
03	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	3,79	1,132	مرتفع	موافق

04	تستخدم المؤسسة أحدث النظم في إدارة عمليات المخازن من اجل تامين الاستجابة السريعة للتغير في طلبيات الزبائن.	3,73	1,189	مرتفع	موافق
	التسليم	3,823	1,039	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من الجدول رقم (22.4) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الباحثين، المتوسط العام بلغ (3,823) وكانت أهميته مرتفعة حسب سلم الأهمية بانحراف معياري قدره (1,039).

كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يعد الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد من أهم أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1,083)، ثم عبارة " تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1,111)، ثم عبارة " للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين. " بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1,132)، وفي المرتبة الرابعة عبارة " تستخدم المؤسسة أحدث النظم في إدارة عمليات المخازن من اجل تامين الاستجابة السريعة للتغير في طلبيات الزبائن. " بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1,189).

انطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص آراء الباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات عينة الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23.4): آراء المبحوثين حول الميزة التنافسية في المؤسسات عينة البحث

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	اتجاه الآراء
01	التكلفة الأقل	3,730	0,813	مرتفع	موافق
02	الجودة	4,021	0,789	مرتفع	موافق
03	المرونة	3,865	0,906	مرتفع	موافق
04	التسليم	3,823	1,039	مرتفع	موافق
	الميزة التنافسية	3,860	0,768	مرتفع	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يتضح من الجدول رقم (23.4) وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين، المتوسط العام بلغ (3,860) وكانت أهميته مرتفعة حسب سلم الأهمية بانحراف معياري قدره (0,7680).

كما يتضح من الجدول أن ميزة الجودة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,021) وانحراف معياري (0,789)، ثم تليها في المرتبة الثانية ميزة المرونة بمتوسط حسابي (3,865) وانحراف معياري (0,906)، ثم ميزة التسليم في الوقت المحدد بمتوسط حسابي (3,823) وانحراف معياري (1,039)، ثم في المرتبة الأخيرة ميزة التكلفة الأقل بمتوسط حسابي (3,730) وانحراف معياري (0,813). ودلالة هذا الترتيب أن المؤسسات المبحوثة جلتها تبحث عن إنتاج أو تقديم خدمات ذات جودة عالية وتسليمها في الوقت المناسب بهدف كسب عملائها الذين سوف يكسبونها أرباحاً تساعدها على تقليل تكاليفها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

سوف تقوم الباحثة من خلال هذا المبحث باختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، وذلك بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

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

الجدول رقم(24.4): نتائج قياس علاقة المسؤولية الاجتماعية بتحقيق الميزة التنافسية

معامل الارتباط (R)	نتيجة الفرضية الصفريّة H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	الفرضية الرئيسية الأولى
0.459	رفض	0.0001	1.646	32.982	

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

نلاحظ من الجدول أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المقدرّة بـ (1.646)، وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.459)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.0001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (25.4): نتائج تحليل الانحدار لقياس دور المسؤولية تجاه المساهمين في تحقيق الميزة التنافسية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	نتيجة الفرضية الصفرية H_0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	
0.190	0.036	رفض	0.000	1.646	13,709	الفرضية الفرعية الأولى

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يبين الجدول رقم (25.4) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة (1.646) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على " وجود دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه المساهمين في تحقيق الميزة التنافسية "، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.190)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.0001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.036$) وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا جدا يعني أن بعد المتغير المستقل (المسؤولية تجاه المساهمين) تفسر ما مقداره 3.6% من المتغير التابع.

2. الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (26.4): نتائج تحليل الانحدار لقياس دور المسؤولية تجاه العاملين في تحقيق

الميزة التنافسية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	
0.242	0.059	رفض	0.000	1.646	14,104	الفرضية الفرعية الثانية

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يبين الجدول رقم (26.4) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المقدره (1.646) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية."، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.242)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.0001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R²= 0.059) وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا جدا يعني أن بعد المتغير المستقل (المسؤولية تجاه العاملين) تفسر ما مقداره 5.9% من المتغير التابع.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم(27.4): نتائج تحليل الانحدار لقياس دور المسؤولية تجاه العملاء في تحقيق

الميزة التنافسية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	الفرضية الفرعية الثالثة
0.413	0.170	رفض	0.000	1.646	6,262	

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يبين الجدول رقم (27.4) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة (1.646) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.413)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.0001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R²= 0.170) وهي قوة تفسيرية ضعيفة يعني أن بعد المتغير المستقل (المسؤولية تجاه العملاء) تفسر ما مقداره 17% من المتغير التابع.

4. الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه المجتمع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (28.4): نتائج تحليل الانحدار لقياس دور المسؤولية تجاه المجتمع في تحقيق

الميزة التنافسية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	نتيجة الفرضية الصفرية H ₀	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	الفرضية الفرعية الرابعة
0.199	0.040	رفض	0.000	1.646	14,834	

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يبين الجدول رقم (28.4) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المقدره (1.646) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه المجتمع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه المجتمع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية."، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.199)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.0001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R²= 0.040) وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا جدا يعني أن بعد المتغير المستقل (المسؤولية تجاه المجتمع) تفسر ما مقداره 04% من المتغير التابع.

5. الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (29.4): نتائج تحليل الانحدار لقياس دور المسؤولية تجاه البيئة في

تحقيق الميزة التنافسية.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	الفرضية الفرعية الثانية
0.528	0.279	رفض	0.000	1.646	8,735	

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V18

يبين الجدول رقم (29.4) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المقدره بـ (1.646) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية."، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.528)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.0001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R²= 0.279) وهي قوة تفسيرية مقبولة يعني أن بعد المتغير المستقل (المسؤولية تجاه البيئة) تفسر ما مقداره 27.9% من المتغير التابع.

المطلب الثاني: نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية

من أجل معرفة إذا ما كان هنالك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية، استخدمت الباحثة اختبار التباين الأحادي في حالة المتغيرات التي تحتوي على أكثر من خيارين .

واختبار التباين هو طريقة لاختبار معنوية الفرق بين المتوسطات لعدة عينات بمقارنة واحدة، ويعرف أيضاً بأنه الطريقة التي تؤدي لتقسيم الاختلافات الكلية لمجموعة من المشاهدات التجريبية لعدة أجزاء للتعرف على مصدر الاختلاف بينها، ولذا فالهدف هنا فحص تباين المجتمع لمعرفة مدى تساوى متوسطات المجتمع.¹³

الفرع الأول: تحليل الفروقات الخاصة بمتغير العمر

الجدول قم (30.4): تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر

ANOVA						
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,000	9,315	5,098	2	10,196	بين المجموعات	إدراك مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية
		0,547	197	107,817	داخل المجموعات	
			199	118,012	المجموع	
0,474	0,750	0,570	2	1,140	بين المجموعات	المسؤولية تجاه المساهمين
		0,760	197	149,745	داخل المجموعات	

¹³ <https://www.jmasi.com/ehsa/tabln/variance.htm>, 12 /10/2018, 10 :00

الفصل الرابع.....الإطار العام للدراسة الميدانية

			199	150,885	المجموع	
0,130	2,061	1,416	2	2,832	بين المجموعات	المسؤولية تجاه العاملين
		0,687	197	135,323	داخل المجموعات	
			199	138,154	المجموع	
0,316	1,157	0,493	2	0,986	بين المجموعات	المسؤولية تجاه العملاء
		0,426	197	83,907	داخل المجموعات	
			199	84,893	المجموع	
0,901	0,104	0,072	2	0,144	بين المجموعات	المسؤولية تجاه المجتمع
		0,690	197	135,895	داخل المجموعات	
			199	136,039	المجموع	
0,731	0,314	0,201	2	0,403	بين المجموعات	المسؤولية تجاه البيئة
		0,642	197	126,395	داخل المجموعات	
			199	126,797	المجموع	
0,410	0,896	0,254	2	0,509	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية
		0,284	197	55,949	داخل المجموعات	
			199	56,457	المجموع	
		0,624	197	122,836	بين المجموعات	
			199	124,097	داخل المجموعات	
			199	117,461	المجموع	

* دال عند مستوى (0.05)

الفصل الرابع.....الإطار العام للدراسة الميدانية

يوضح الجدول الإحصائي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة اختلاف أفراد العينة باختلاف متغير العمر، وعلى العموم ظهرت قيمة F المحسوبة للمحاور ككل (المسؤولية الاجتماعية) بالقيمة (0,896) وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.995) وكما هو متوقع كان مستوى الدلالة المحسوب (0,410) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وعليه يمكن القول أن إجابات أفراد العينة لا تتباين باختلاف العمر.

❖ ظهر المحور الأول بمستوى دلالة أقل من (0,05) وقيمة F المحسوبة كانت أكبر من قيمة F الجدولية ما يدل على وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة يعزى إلى العمر، ومنه يمكن القول أن إدراك عينة الدراسة لمفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية لم يكن متفقا عليه بين الفئات العمرية.

❖ ظهرت بقية المحاور بمستويات أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) و F المحسوبة أقل من F الجدولية مما يدل على عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة يعزى إلى العمر.

انطلاقا من هذه النتائج يمكن التوصل إلى قبول الفرضية العدمية التي تنص بعدم وجد دور ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير السن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ورفض الفرضية البديلة.

الفرع الثاني: تحليل الفروقات الخاصة بمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (31.4): تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
بين المجموعات	0,672	2	0,336	0,564	0,570
داخل المجموعات	117,340	197	0,596		
المجموع	118,012	199			

الفصل الرابع.....الإطار العام للدراسة الميدانية

0,838	0,177	0,136	2	0,271	بين المجموعات	المسؤولية تجاه المساهمين
		0,765	197	150,614	داخل المجموعات	
			199	150,885	المجموع	
0,180	1,732	1,194	2	2,388	بين المجموعات	المسؤولية اتجاه العاملين
		0,689	197	135,767	داخل المجموعات	
			199	138,154	المجموع	
0,306	1,190	0,507	2	1,013	بين المجموعات	المسؤولية تجاه العملاء
		0,426	197	83,879	داخل المجموعات	
			199	84,893	المجموع	
0,016	4,213	2,790	2	5,580	بين المجموعات	المسؤولية تجاه المجتمع
		0,662	197	130,459	داخل المجموعات	
			199	136,039	المجموع	
0,065	2,775	1,737	2	3,475	بين المجموعات	المسؤولية تجاه البيئة
		0,626	197	123,322	داخل المجموعات	
			199	126,797	المجموع	
0,055	2,938	0,818	2	1,635	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية
		0,278	197	54,822	داخل المجموعات	
			199	56,457	المجموع	
		0,629	197	123,877	بين المجموعات	
			199	124,097	داخل المجموعات	

		0,587	197	115,716	المجموع
			199	117,461	بين المجموعات

* دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول الإحصائي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة اختلاف أفراد العينة باختلاف متغير المستوى التعليمي ، وعلى العموم ظهرت قيمة F المحسوبة للمحاور ككل (المسؤولية الاجتماعية) بالقيمة (2,938) وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.995) وكما هو متوقع كان مستوى الدلالة المحسوب (0,055) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وعليه يمكن القول أن إجابات أفراد العينة لا تتباين باختلاف المستوى التعليمي.

❖ ظهر بعد المسؤولية تجاه المجتمع بمستوى دلالة أقل من (0,05) وقيمة F المحسوبة كانت أكبر من قيمة F الجدولية ما يدل على وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة يعزى إلى المستوى التعليمي، ومنه يمكن القول أن إدراك عينة الدراسة لمسؤوليتها تجاه المجتمع لم يكن متفقا عليه بين الأفراد لاختلاف مستوياتهم التعليمية.

❖ ظهرت بقية المحاور بمستويات أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) و F المحسوبة أقل من F الجدولية مما يدل على عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة يعزى إلى المستوى التعليمي.

انطلاقا من هذه النتائج يمكن التوصل إلى قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجد دور ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ورفض الفرضية البديلة.

الفرع الثالث : تحليل الفروقات الخاصة بمتغير سنوات الخبرة

الجدول الإحصائي أدناه يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة اختلاف أفراد العينة باختلاف متغير سنوات الخبرة، وعلى العموم ظهرت قيمة F المحسوبة للمحاور ككل (المسؤولية الاجتماعية) بالقيمة (1,651) وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.604) وكما هو متوقع كان مستوى

الفصل الرابع.....الإطار العام للدراسة الميدانية

الدلالة المحسوب (0,179) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وعليه يمكن القول أن إجابات أفراد العينة لا تتباين باختلاف سنوات الخبرة.

❖ ظهر بعد المسؤولية تجاه العاملين بمستوى دلالة أقل من (0,05) وقيمة F المحسوبة كانت أكبر من قيمة F الجدولية ما يدل على وجود إختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة يعزى إلى سنوات الخبرة، ومنه يمكن القول أن إدراك عينة الدراسة لمسئوليتها تجاه العاملين لم يكن متفقا عليه بين الأفراد لاختلاف سنوات خبرتهم.

❖ ظهرت بقية المحاور بمستويات أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) و F المحسوبة أقل من F الجدولية مما يدل على عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة يعزى إلى سنوات الخبرة.

انطلاقا من هذه النتائج يمكن التوصل إلى قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجد دور ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ورفض الفرضية البديلة.

الجدول قم (32.4): تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة

ANOVA						
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,082	2,266	1,319	3	3,956	بين المجموعات	إدراك مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية
		0,582	196	114,056	داخل المجموعات	
			199	118,012	المجموع	
0,127	1,926	1,440	3	4,320	بين المجموعات	المسؤولية تجاه المساهمين

الفصل الرابع.....الإطار العام للدراسة الميدانية

		0,748	196	146,564	داخل المجموعات	
			199	150,885	المجموع	
0,011	3,798	2,530	3	7,591	بين المجموعات	المسؤولية تجاه العاملين
		0,666	196	130,563	داخل المجموعات	
			199	138,154	المجموع	
0,435	0,913	0,390	3	1,171	بين المجموعات	
		0,427	196	83,722	داخل المجموعات	المسؤولية اتجاه العملاء
			199	84,893	المجموع	
0,130	1,907	1,286	3	3,858	بين المجموعات	المسؤولية تجاه المجتمع
		0,674	196	132,181	داخل المجموعات	
			199	136,039	المجموع	
0,816	0,313	0,202	3	0,605	بين المجموعات	المسؤولية تجاه البيئة
		0,644	196	126,192	داخل المجموعات	
			199	126,797	المجموع	
0,179	1,651	0,464	3	1,392	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية
		0,281	196	55,066	داخل المجموعات	
			199	56,457	المجموع	
		0,598	196	117,223	بين المجموعات	
			199	117,461	داخل المجموعات	

* دال عند مستوى (0.05)

المبحث الرابع: تفسير نتائج تحليل المكونات الأساسية (ACP)

سنعتمد في دراستنا على أهم طرق تحليل البيانات الإحصائية وهي طريقة المكونات الأساسية، وسيتم الاعتماد عليها في تحديد المتغيرات أو العوامل التي تمثل أفضل تمثيل، بحيث تفسر النسبة الأكبر من تباينها الكلي.

وفقا لهذا التحليل سوف يتم تحديد نسب التشبع وكذا درجة التمييز من خلال إستخدام مصفوفة العوامل ومن ثم مصفوفة التدوير للبحث عن أقوى نسب للتشبع.

المطلب الأول: قياس كل من مؤشر KMO و Bartlett في الاستبيان وتحديد المحاور

لغرض تحقيق الهدف المنشود ألا وهو دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المبحوثة، تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (ACP) التي تم إنشاؤها من طرف "Hotteling" عام 1933 (أحمد محمد عبد الخالق، 1994، ص 103)، باعتبارها واحدة من أهم الطرق أو الوسائل لتحليل المعطيات المتعددة وأكثرها دقة وشيوعا في الاستخدام، فهي تساعد على وصف واستكشاف العلاقة بين العديد من المتغيرات. لذا من الضروري فرز العوامل الأكثر أهمية وذلك عن طريق استخلاص أقصى تباين ممكن لكل عامل ويؤدي إلى أقل قدر من البواقي، وبذلك تتلخص المصفوفة الارتباطية للمتغيرات في أقل عدد ممكن من العوامل.

قد تم استخدام تحليل ACP لغرض:

✓ تبسيط جدول البيانات الخام إلى جدول مختزل من العوامل الجديدة، وكذا حصر الأبعاد و تسهيل قراءة البيانات الخام.

✓ فهم أفضل للبيانات التي نعمل عليها، تحديد المتغيرات الكامنة، تحسين جودة النموذج وتعديله، توضيح لبعض نتائج التحليل وداعم لها.

إن طريقة المكونات الأساسية (ACP) تعمل على تلخيص المعلومات الأساسية، وتحدد من خلال مؤشرين هما KMO و Bartlett، وسيتم هنا البحث عن عوامل تأثير المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الأول: قياس كل من مؤشر KMO و Bartlett في الاستبيان

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,813
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2698,371
	Ddl	190
	Signification de Bartlett	0,000

لاحظنا من الجدول أن قيمة مؤشر KMO في الاستبيان يساوي 0.813، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى للقيمة المقبولة لكفاية العينة وهي 0.50، وهذا ما يدل على كفاية حجم العينة.

أما مؤشر Bartlett فقد كان ذو دلالة في الاستبيان، وهو ما يعني أن مصفوفة الارتباط تختلف عن مصفوفة الوحدة، بمعنى انه توجد تباينات مشتركة بين متغيرات الدراسة تشكل مجموعة العوامل الخفية وهو ما نسعى إلى الكشف عنه.

إذن يمكن رفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن جميع المتغيرات مستقلة عن بعضها البعض، وبهذا يمكن الاستمرار في عملية التحليل.

الفرع الثاني: تحديد المحاور Identification des axes

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,050	30,249	30,249	3,499	17,497	17,497

2	3,593	17,964	48,213	3,277	16,386	33,883
3	2,361	11,807	60,020	2,784	13,922	47,805
4	1,380	6,902	66,923	2,699	13,497	61,302
5	1,114	5,572	72,495	1,784	8,919	70,221
6	1,072	5,361	77,856	1,527	7,635	77,856
7	0,777	3,885	81,741			
8	0,639	3,193	84,934			
9	0,494	2,468	87,402			
10	0,381	1,905	89,307			
11	0,332	1,662	90,969			
12	0,306	1,532	92,501			
13	0,274	1,369	93,870			
14	0,259	1,296	95,166			
15	0,223	1,116	96,282			
16	0,201	1,005	97,287			
17	0,183	,916	98,203			
18	0,149	,747	98,950			
19	0,119	,595	99,545			
20	0,091	,455	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

يبين الجدول أعلاه العناصر الستة التي تلخص (أو تشرح) 77,856 % من المعلومات :

للـ العنصر الأول يشرح 17,497 % من التباين الإجمالي.

للـ العنصر الثاني يشرح 16,386 % من التباين.

للـ العنصر الثالث يشرح 13,922 % من التباين.

للعنصر الرابع يشرح 13,497% من التباين.

للعنصر الخامس يشرح 8,919% من التباين.

للعنصر السادس يشرح 7,635% من التباين.

بغية إكمال عملية التحليل، سوف نأخذ بعين الاعتبار فقط العناصر الأربعة (04) الأولى والتي تلخص 61,302% من مجموع المعلومات.

في الواقع، هذا التقليل أو التخفيض من عدد المكونات يحافظ على جوهر الظاهرة والتي قيست منذ البداية من خلال 66 متغير، إضافة إلى تجنب تشتت المعلومات.

المطلب الثاني: نوعية التمثيل (انظر الملحق رقم 03)

إن نسبة نوعية تمثيل المتغيرات كانت اغلبها نسب مرتفعة ومقبولة، فقد تراوحت ما بين (70% إلى 88%) تقريبا نذكر على سبيل المثال:

1. نوعية تمثيل المتغير "تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار" هو 0.884، يمكننا القول أن 88.4% من التباين لهذا المتغير يأخذ بعين الاعتبار كواحد من الأبعاد المستخرجة.

2. نوعية تمثيل المتغير " تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض انجاز طلباتهم. " هو 0.873، يمكننا القول أن 87.3% من التباين لهذا المتغير يأخذ بعين الاعتبار كواحد من الأبعاد المستخرجة.

3. نوعية تمثيل المتغير " تحاول المؤسسة إعادة تجديد المواصفات القديمة لمنتجاتها " هو 0.852، يمكننا القول أن 85.2% من التباين لهذا المتغير يأخذ بعين الاعتبار كواحد من الأبعاد المستخرجة.

4. نوعية تمثيل المتغير " تمنح المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين. " هو 0.849، يمكننا القول أن 84.9% من التباين لهذا المتغير يأخذ بعين الاعتبار كواحد من الأبعاد المستخرجة.

5. نوعية تمثيل المتغير " تستخدم المؤسسة أحدث النظم في إدارة عمليات المخازن من أجل تأمين الاستجابة السريعة للتغير في طلبات الزبائن. " هو 0.839، يمكننا القول أن 83.9% من التباين لهذا المتغير يأخذ بعين الاعتبار كواحد من الأبعاد المستخرجة.

6. نوعية تمثيل المتغير " للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين. " هو 0.834، يمكننا القول أن 83.4% من التباين لهذا المتغير يأخذ بعين الاعتبار كواحد من الأبعاد المستخرجة.

7. نوعية تمثيل المتغير " فرص الترقية متاحة بالمؤسسة" و " يعد الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد من أهم أهداف المؤسسة. " هو 0.832، يمكننا القول أن 83.2% من التباين لهذين المتغيرين يأخذ بعين الاعتبار كواحد من الأبعاد المستخرجة.

8. نوعية تمثيل المتغير " تتبع المؤسسة أساليب حديثة في تصميم منتجات خضراء (منتجات صديقة للبيئة). " هو 0.821، يمكننا القول أن 82.1% من التباين لهذا المتغير يأخذ بعين الاعتبار كواحد من الأبعاد المستخرجة.

9. نوعية تمثيل المتغير " تساهم المؤسسة بشكل كبير في دعم الهيئات التي تقوم بنشاطات ثقافية وتوعوية مثل عيد الشجرة. " هو 0.801، يمكننا القول أن 80.1% من التباين لهذا المتغير يأخذ بعين الاعتبار كواحد من الأبعاد المستخرجة.

المطلب الثالث: تعريف وتفسير المحاور

1. العامل الأول

إن هذا العامل يشرح 17,497 % من التباين الكلي، وهذا كما يلي:

Axe n°1

+

- ❖ تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار (0.800)
- ❖ للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين. (0.779)
- ❖ تستخدم المؤسسة أحدث النظم في إدارة عمليات المخازن من اجل تامين الاستجابة السريعة للتغير في طلبيات الزبائن. (0.775)
- ❖ قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها. (0.763)
- ❖ تحاول المؤسسة إعادة تجديد المواصفات القديمة لمنتجاتها. (0.751)
- ❖ تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض انجاز طلباتهم. يعد الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد من أهم أهداف المؤسسة. (0.731)
- ❖ يعد الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد من أهم أهداف المؤسسة. (0.726)

يشرح هذا العامل أنه يمكن اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات، وكذا التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها للزبون بأقصر وقت ممكن، لأن الإدارة تضع رضى العملاء من أهم أولوياتها.

إذن، يمكن تسمية هذا العامل بـ " تحقيق ميزة تنافسية من خلال المرونة والتسليم ".

2. العامل الثاني

إن هذا العامل يشرح 16,386% من التباين الكلي، وهذا كما يلي:

Axe n°2

+
❖ تخصص المؤسسة نسبة معقولة في التوظيف لذوي الاحتياجات الخاصة. (0.759)
❖ تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لفئات ذوي الاحتياجات الخاصة. (0.623)
❖ تساهم المؤسسة بإنشاء مراكز تعليمية، صحية. (0.608)

يشرح هذا العامل المسؤولية أمام المجتمع باعتباره شريحة مهمة إذ تتطلع المؤسسات إلى تعزيز علاقتها بما مما تطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال الاهتمام بشريحة ذوي الاحتياجات الخاصة وتقديم الدعم المادي لهم وتوفير مناصب عمل، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية والمستشفيات، وإقامة مشاريع محلية ذات طابع تنموي.

يمكننا أن نطلق على هذا العامل تسمية " المسؤولية تجاه المجتمع وخاصة فئة ذوي الاحتياجات الخاصة".

3. العامل الثالث

إن هذا العامل يشرح 13,922% من التباين الكلي، وهذا كما يلي:

Axe n°3

+
❖ تمثل المسؤولية الاجتماعية التزام المؤسسة التام بحقوق عمالها واحترام قوانين البيئة. (0.679)
❖ المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الأنشطة والمبادرات الخيرية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع المحلي. (0.593)

❖ المسؤولية الاجتماعية هي التزام بأخلاقيات الأعمال ومبادئ العمل. (0.564)

يشرح هذا العامل مفهوم المسؤولية الاجتماعية واعتبارها مبادرات خيرية مقدمة إلى المجتمع، بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين (البيئة) ومدونة العمل التي تعكس أخلاقيات الأعمال الهادفة إلى احترام حقوق العامل باعتباره المحرك الأساسي في نجاح المؤسسة واستمرارها.

إذن، يمكن تسمية هذا العامل بـ " المسؤولية الاجتماعية بين طابع خيري والالتزام بالقوانين".

4. العامل الرابع

إن هذا العامل يشرح 13,497% من التباين الكلي، وهذا كما يلي:

Axe n°4

+

❖ تمنح المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين. (0.639)

❖ فرص الترقية متاحة بالمؤسسة. (0.605)

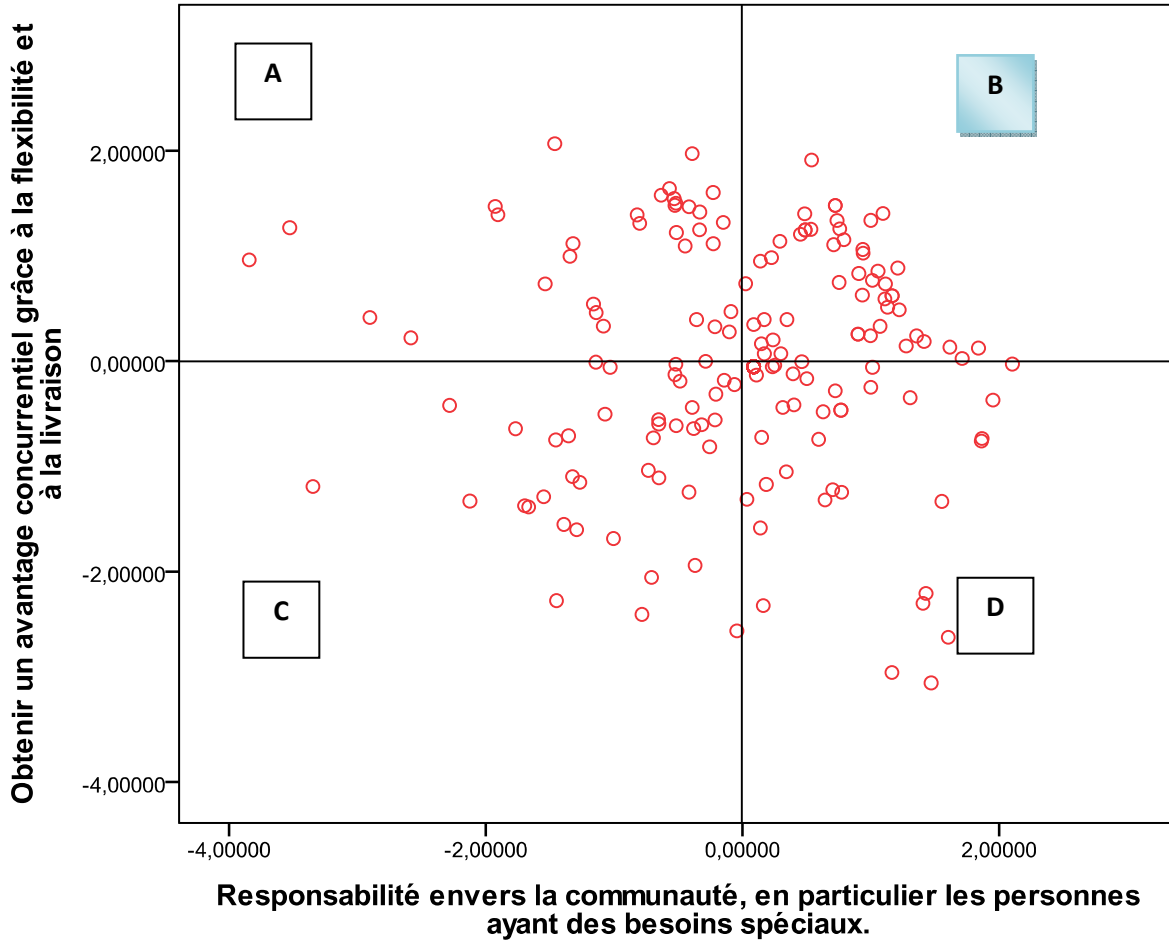
يشرح هذا العامل المسؤولية أمام العمال باعتبارهم الركيزة الأساسية في قيام المؤسسة بنشاطاتها، من خلال منحهم مكافآت تعكس الجهود المبذولة من طرفهم، هذا بالمقابل وجود فرص ترقية متاحة على مستوى المؤسسة .

إذن، يمكن تسمية هذا العامل بـ " المسؤولية تجاه العمال".

المطلب الرابع: إسقاط النقاط على المحاور

سوف يتم إسقاط النقاط أولاً على المحور 1 والمحور 2، ثم بعدها المحور 1 والمحور 3.

أ. إسقاط النقاط على المحور 1 والمحور 2
 Projection des points d'individus sur les axes 1 et 2



توضح البطاقة أعلاه أربع مجموعات من الأفراد: حيث المربع **B** يحتوي على الأفراد ذوي السلوك الفعال، في الواقع يعتقد 23% من الموظفين الذين شملهم الاستبيان يرون أن المؤسسة لديها مسؤولية أمام مجتمعها وبالأخص فئة ذوي الاحتياجات الخاصة بتقديم المساعدة لهم وكذا تكمن مسؤوليتها في إقامة مشاريع تنموية؛ وباعتبار أن المجتمع يحوي شرائح مهمة فالاستجابة السريعة لحاجياتهم ورغباتهم المتغيرة وتقديمها في الوقت المحدد يساعدها على تحقيق السبق على منافسيها، أما 77% من باقي الموظفين في الخانات غير المناسبة عليهم الوعي بأن تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة والتسليم في الوقت لن

يتأتى إلا من خلال وعي المؤسسات بمسؤوليتها أمام مجتمعها بمختلف شرائحه وخاصة الفئة ذوي الاحتياجات الخاصة.

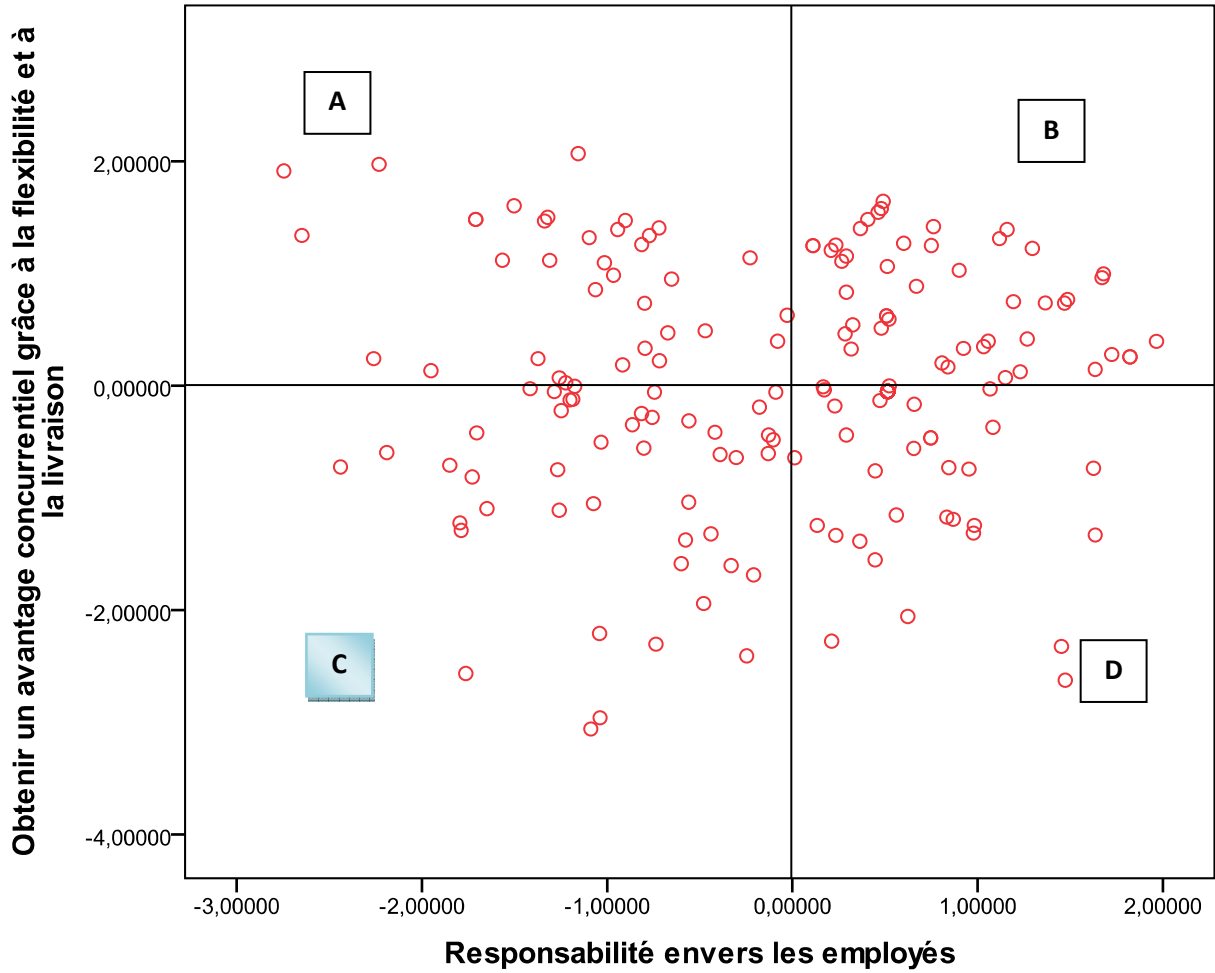
ب. إسقاط النقاط على المحور 1 والمحور 3
axes 1 et 3



المربع C هو المربع الفعال، في الواقع 23% من الأفراد يعتقدون أن تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الأفراد وتقديمها في الوقت المناسب يتحقق من خلال إدراك وفهم القادة للمسؤولية الاجتماعية واعتبارها التزام بالقوانين وعمل خيري، وهذا لا يمنع أن الموظفين المتواجدين في الخانات غير المناسبة لا بد من توعيتهم حتى تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا، وكذا الفهم الجيد لهذا المصطلح وممارسته بطرق سليمة حتى تستطيع تحقيق ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار.

ج. إسقاط النقاط على المحور 1 والمحور 4

1 et 4



المربع C هو المربع الفعال، في الواقع 23% من الأفراد يعتقدون أن الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الأفراد وتقديمها في الوقت المناسب يتحقق عن طريق الاهتمام بالعاملين بمنحهم مكافآت وحوافز وفق مبدأ الكفاءة والجدارة، وحثهم على المزيد من العمل وممارسة سلوك أفضل تجاه عملهم مع مراعاة تقدمهم في العمل ومنحهم فرص للترقية لتطوير مهاراتهم وخبراتهم، وهذا لا يمنع أن الموظفين المتواجدين في الخانات غير المناسبة بأن تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة والتسليم في الوقت لن يتأتى إلا من خلال وعي المؤسسات بمسئوليتها أمام عمالها باعتبارهم المحرك الرئيسي لأنشطتها.

خلاصة الفصل الرابع

انطلاقاً من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات محل الدراسة ومدى إدراكهم لمفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية تتم بدرجة مرتفعة بمتوسط عام بلغ (3.604) وانحراف معياري قدره (0.770) وهو ما يعطي تفسيراً بأنه يوجد وعي كبير بأهمية المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات المبحوثة.

أما بالنسبة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في جميع محاورها (تجاه المساهمين، تجاه العاملين، العملاء، تجاه البيئة، تجاه المجتمع) تتم بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.625) وانحراف معياري (0.532) وهو ما يمكن تفسيره بأنها تمارس بدرجة مرتفعة. بينما الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، التسليم) تتم بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.860) وانحراف معياري (0.768) وهو ما يمكن تفسيره بأنها تمارس بدرجة مرتفعة.

هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، كما أن جميع المتغيرات المستقلة (تجاه المساهمين، تجاه العاملين، العملاء، تجاه البيئة، تجاه المجتمع) بجميع عباراتها كان لها تأثير على الميزة التنافسية.

أما عملية تفسير نتائج تحليل المكونات الأساسية (ACP)، تم تحديد ستة عناصر تفسر 77.856% من التباين في الاستبيان، ومع ذلك فقد تم أخذ 4 عناصر تحدد المحاور وهي:

❖ تحقيق ميزة تنافسية من خلال المرونة والتسليم.

❖ المسؤولية تجاه المجتمع وخاصة فئة ذوي الاحتياجات الخاصة.

❖ المسؤولية الاجتماعية بين طابع خيري والتزام بالقوانين.

❖ المسؤولية تجاه العمال.

كما قامت الباحثة بإسقاط النقاط على المحور 1 والمحور 2 ، والمحور 1 والمحور 3، وكذا المحور 1 والمحور

الانتامة

الخاتمة

مع تزايد الضغط من جهة أصحاب المصلحة، وظهور الشواغل المجتمعية والبيئية المتعلقة بالتنمية المستدامة، ظهرت قيم جديدة في عالم الأعمال، مما أجبر المؤسسات على تبني وإتباع إستراتيجيات وسلوكيات معينة من أجل الحفاظ على شرعيتها في بيئتهم، ولقد ظهرت المسؤولية الاجتماعية وتم إعتبارها الحل الأفضل لكل هذه الضغوط.

تعد المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ نجد اليوم أن تقييمها لا يتوقف فقط على ما تحققه من أرباح بل أصبحت مطالبة بالتوفيق بين مصالحها الذاتية من أهداف اقتصادية وغيرها، وبين مصالح ومتطلبات المجتمع الذي تعمل فيه كشرط أساسي وجوهري لتحقيق النمو والحصول على ميزة تنافسية وإستغلالها بطرق مثلى بغية الحفاظ عليها في المدى البعيد.

فالمؤسسات تسعى جاهدة إلى تجسيد المسؤولية الاجتماعية بشتى أبعادها وذلك بإختلاف طبيعتها وأنشطتها من أجل ضمان تحسين سمعتها وكذا تنامي رضى أصحاب المصالح من خلال الإستماع إلى وجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط وبالتالى تحقيق ميزة تنافسية.

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست بمعزل عن هذه التغيرات والتطورات، فقد تم اختيارنا لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية سواء أكانت خاصة أو عامة في الجزائر وبالتحديد في الولايات التالية (بسكرة، وادي سوف، باتنة، برج بوعريريج، سطيف، بجاية، الشلف، غليزان)، وإعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسة حيث تم توزيع 250 استمارة على كافة الموظفين بمختلف المؤسسات استرجعت منها 200 استبيان صالح للتحليل، بالإضافة إلى المقابلة التي أجريت مع العديد من مسؤولي المؤسسات.

فمن خلال الإطلاع على الأدبيات الخاصة بموضوع البحث ومعالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج SPSS V.18 تحصلنا على النتائج التالية:

أولاً: النتائج النظرية

1. **المسؤولية الاجتماعية:** تعبر عن مبادرات والتزامات المؤسسة والتي لها تأثير إيجابي على المجتمع أو بعض الفئات في إطار أربعة مستويات اقتصادية، قانونية، أخلاقية وخيرية.
 - لـ أصحاب المصالح: كافة الأطراف التي تؤثر وتتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة، بمعنى أدق هم المستفيدون من تواجد المؤسسة ومن بينهم: المساهمون، العاملون، الزبائن، المجتمع المحلي...
 - لـ المسؤولية تجاه المساهمين: يعتبرون فئة مهمة بالنسبة للمؤسسة، تعمل إدارة المؤسسة على إرضاء جميع متطلبات مساهميها (تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات...).
 - لـ المسؤولية تجاه العاملين: يلعب العاملون دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الأخيرة تعمل على تحسين وضع وظروف العاملين بشكل عام وكذا توفير كل من الحوافز المادية والمعنوية لهم.
 - لـ المسؤولية تجاه العملاء: تعبر عن التزام المؤسسة بتقديم كل ما يهدف إلى تحقيق رضى المستهلك، والمحافظة على هذا الرضى من خلال تزويده بالسلع والخدمات التي تشبع وتلبي حاجاته طوال الوقت.
 - لـ المسؤولية تجاه المجتمع: تبرز مسؤولية المؤسسة تجاه مجتمعها من خلال الاهتمام بالمساهمات الخيرية ودعم البيئة المحلية، والعمل على تحسين الرفاه الاجتماعي ودعم الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية...
 - لـ المسؤولية تجاه البيئة: يمكن اعتبارها مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى الحد من الآثار السلبية على البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطة المؤسسة مثل الحماية من تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه.
2. **الميزة التنافسية:** تعبر عن الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، بمعنى أنها تمثل الاختلاف والتميز الذي تنفرد به المؤسسة في منتجاتها عن بقية المنافسين (أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز) ويخلق لها قيمة لدى العملاء مما يحقق لها السبق والتفوق، والحصول على أكبر حصة من السوق، والنمو والبقاء والاستمرارية.
 - لـ التكلفة الأقل: تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكلفة، لتكون تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المؤسسات الأخرى المنافسة لها، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

للجودة: تلبية رغبات الزبائن والحرص على رضاهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية (جودة التصميم وجودة المطابقة)، بمعنى خصائص منتج محددة في مرحلة التصميم والهادفة إلى إقناع الزبون، ودرجة مطابقة المنتج للمواصفات الخاصة بالتصميم.

للمرونة: القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة ومستوى مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى.

للتسليم: يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلبية الزبون وتبليتها، والتسليم في الوقت المحدد وسرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تقديم المنتج وتمثل في الوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى الإنتاج النهائي.

ولقد بينت الدراسات أن المسؤولية الاجتماعية بأبعادها تعمل على تحقيق الميزة التنافسية بحيث:

أن إلتزام المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية أمام المساهمين من شأنه تحقيق ميزة تنافسية لها من خلال السياسات المنتهجة تجاه العاملين والمجتمع والبيئة وهذا ما يحسن من صورتها مما يؤدي إلى جذب المستثمرين لها.

المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين تسهم في تحقيق ميزة تنافسية، بحيث إن العنصر البشري يعتبر من بين إهتمامات المؤسسة التي تعمل على تحسين وضعه الاجتماعي ومنحه كامل حقوقه سيحقق لها السبق عن منافسيها بإكتسابها لموارد بشرية مؤهلة تتنافس عليها معظم المؤسسات.

إن الإلتزام الاجتماعي أمام العملاء يعني تقديم منتج أو خدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، وكذا تقديم إرشادات واضحة بشأن إستخدام المنتج وشروط الصحة والأمان، وتقديم منتجات تحترم ثقافة العميل وخصوصياته الدينية والاجتماعية، عاداته وتقاليده... فإذا كانت المؤسسة حريصة كل الحرص على الوفاء بكل إحتياجات عميلها وكذا جميع التزاماتها نحوه فهذا يحقق للمؤسسة السبق عن منافسيها والحصول على عملاء دائمين لها.

إن قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي أمام المجتمع يضمن لها إلى حد ما المساهمة في سد إحتياجات المجتمع ومتطلباته، بإعتبار المؤسسة تعيش في مجتمع تستخدم موارده سواء أكانت مادية أو بشرية فهذا يسمح لها بالتطور والنمو، لذا فهي مسؤولة أمامه، من خلال الحفاظ على علاقة جيدة مع المجتمع

تستطيع من خلالها تعويض التكاليف على المدى البعيد بحصولها على أرباح تفوق تلك التكاليف بعد تمتعها بسمعة جيدة من خلال تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية وهذا يحقق لها ميزة تنافسية. للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة يمكن أن تؤدي دورا إيجابيا في تحقيق ميزة تنافسية، بحيث إقرارها بأن تطورها متعلق بالمصادر البيئية المؤثرة على نشاطها، كما أن السمعة والشهرة البيئية تزيد من مكانة المؤسسة وتطورها بين المؤسسات المنافسة لها.

ثانيا: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية على مجموعة من المؤسسات الجزائرية توصلنا إلى النتائج التالية:

1- النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة

- ❖ نوع الجنس الأكثر شيوعا في عينة الدراسة هو الذكور بلغت 79%، بينما 21% من المجهين كان من الإناث وهي النسبة الأقل من إجمالي أفراد العينة.
- ❖ الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة، حيث مثلوا ما نسبته 78.5% من إجمالي أفراد العينة.
- ❖ إن عدد سنوات الخبرة الشائع بين أفراد عينة الدراسة هم ذوي خبرة أقل من 05 سنوات إذ مثلوا ما نسبته 39% من إجمالي عينة الدراسة.
- ❖ إن المستوى التعليمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية حيث يبلغ نسبة حملة الشهادات الجامعية 72.5% من إجمالي أفراد العينة.

2- النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة

تأسيسا على ما تقدم واعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور المتعلق بإدراك مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية اتضح بأن هنالك مستوى إدراكيا مرتفعا، وهو ما يعني وجود حد من المعلومات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2-1- النتائج المتعلقة بممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة

1. المسؤولية تجاه المساهمين في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفع بمتوسط حسابي 3,733 وانحراف معياري 0,870، وعليه يمكن القول أن جميع المستجوبين يتفوقون على أنه هنالك التزام من طرف هاته المؤسسات تجاه مساهميها.
 2. المسؤولية تجاه العاملين في المؤسسات محل الدراسة كان متوسط بمتوسط حسابي 3,365 وانحراف معياري 0,833، وعليه يمكن القول أن جميع المستجوبين لم يؤكدوا التزام مؤسساتهم بمسؤوليتهم تجاه العاملين تحفظا على سرية المعلومات وخوفا من الإجابة عن الأسئلة الخاصة بهذا البعد فاختاروا الحياد.
 3. المسؤولية تجاه العملاء في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفع بمتوسط حسابي 3,985 وانحراف معياري 0,653، وعليه يمكن القول أن جميع المستجوبين يتفوقون هنالك التزام من طرف هذه المؤسسات تجاه العملاء من خلال توفير حاجياتهم ورغباتهم.
 4. المسؤولية تجاه المجتمع في المؤسسات محل الدراسة كان متوسط بمتوسط حسابي 3,285 وانحراف معياري 0,827، وعليه يمكن القول أن جميع المستجوبين لم يؤكدوا التزام مؤسساتهم بمسؤوليتهم تجاه المجتمع المحلي فاختاروا الحياد.
 5. المسؤولية تجاه البيئة في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفع بمتوسط حسابي 3,758 وانحراف معياري 0,798، وعليه يمكن القول أن جميع المستجوبين يتفوقون على أنه هنالك التزام من طرف هذه المؤسسات تجاه البيئة من اجل الحفاظ عليها وضمان استقرارها وبقائها.
- من خلال كل ما سبق فالأبعاد الخمسة للمسؤولية الاجتماعية بعباراتها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي 3,625 وانحراف معياري 0,532 والتي تقابل مقياس موافق، وعليه يمكن القول أن المؤسسات المبحوثة يوجد فيها ممارسة للمسؤولية الاجتماعية.

2-2- النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة

1. كانت آراء المبحوثين حول ميزة التكلفة الأقل في المؤسسات عينة البحث مرتفعة بمتوسط حسابي 3,730 وانحراف معياري 0,813، جميع المستجوبين يتفوقون في المؤسسات محل الدراسة على أنه من بين أولوياتها تخفيض تكاليفها مقارنة بالمنافسين.

2. كانت آراء المبحوثين حول ميزة الجودة في المؤسسات عينة البحث مرتفعة بمتوسط حسابي 4,021 وانحراف معياري 0,789، جميع المستجوبين يتفقون في المؤسسات محل الدراسة تنتج منتجات ذات جودة عالية تستطيع من خلالها كسب عملائها لضمان بقائها في السوق.

3. كانت آراء المبحوثين حول ميزة المرونة في المؤسسات عينة البحث مرتفعة بمتوسط حسابي 3,865 وانحراف معياري 0,906، جميع المستجوبين يتفقون على أن المؤسسات محل الدراسة تحاول أن تحقق الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بما يتلائم وحاجات الزبائن.

4. كانت آراء المبحوثين حول ميزة التسليم في المؤسسات عينة البحث مرتفعة بمتوسط حسابي 3,823 وانحراف معياري 1,039، جميع المستجوبين يتفقون في المؤسسات محل الدراسة تعمل على تقليص الزمن الوقت المستغرق في وصول المنتجات إلى المستهلك.

انطلاقاً مما سبق فالأبعاد الأربعة للميزة التنافسية بعباراتها جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي 3,860 وانحراف معياري 0,768 والتي تقابل مقياس موافق، وعليه يمكن القول أن المؤسسات المبحوثة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية واستجابة للتغيرات الحاصلة وتقديمها إلى الزبون في الوقت المناسب لتحقيق أقصى ربح ممكن، وهذا ما يضمن لها تخفيض تكاليفها .

3. النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

بعد ما تم اختبار فرضيات الدراسة توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج:

3-1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وقد إتضح نفي هذه الفرضية واعتبار أن المؤسسات المبحوثة تمارس المسؤولية الاجتماعية بمجالاتها المختلفة، الأمر الذي أكدته إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد تم تقسيم اختبار هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: تم اختبار الفرضية القائلة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وبعد إختبار الفرضية تم نفيها إذ توجد مسؤولية تجاه المساهمين تساعد المؤسسات محل الدراسة على تحقيق ميزة تنافسية لها، إلا أن العلاقة كانت ضعيفة جدا وهذا ما أكدته القوة التفسيرية للنموذج 3.6% .

❖ الفرضية الفرعية الثانية: تم إختبار الفرضية القائلة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وبعد إختبار الفرضية تم نفيها إذ توجد مسؤولية تجاه العاملين تساعد المؤسسات محل الدراسة على تحقيق ميزة تنافسية لها، إلا أن العلاقة كانت ضعيفة جدا وهذا ما أكدته القوة التفسيرية للنموذج 5.9% .

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: تم إختبار الفرضية القائلة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وبعد إختبار الفرضية تم نفيها إذ توجد مسؤولية تجاه العملاء تساعد المؤسسات محل الدراسة على تحقيق ميزة تنافسية لها، إلا أن العلاقة كانت ضعيفة نوعا ما وهذا ما أكدته القوة التفسيرية للنموذج 17% .

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: تم إختبار الفرضية القائلة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه المجتمع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وبعد إختبار الفرضية تم نفيها إذ توجد مسؤولية تجاه المجتمع تساعد المؤسسات محل الدراسة على تحقيق ميزة تنافسية لها، إلا أن العلاقة كانت ضعيفة جدا وهذا ما أكدته القوة التفسيرية للنموذج 04% .

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: تم إختبار الفرضية القائلة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

وبعد إختبار الفرضية تم نفيها إذ توجد مسؤولية تجاه البيئة تساعد المؤسسات محل الدراسة على تحقيق ميزة تنافسية لها، إلا أن العلاقة كانت مقبولة وهذا ما أكدته القوة التفسيرية للنموذج 27.9% .

3-2-الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك اختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

❖ الفرضية الفرعية الأولى: تم إختبار الفرضية القائلة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير السن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بعد إختبار الفرضية تم إثباتها والتأكد من أن إجابات أفراد عينة الدراسة لا تتباين باختلاف العمر.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: تم إختبار الفرضية القائلة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بعد إختبار الفرضية تم إثباتها والتأكد من أن إجابات أفراد عينة الدراسة لا تتباين باختلاف المستوى

التعليمي.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: تم إختبار الفرضية القائلة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بعد إختبار الفرضية تم إثباتها والتأكد من أن إجابات أفراد عينة الدراسة لا تتباين باختلاف سنوات

الخبرة.

ثالثا: التوصيات والمقترحات

بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإننا نستخلص عددا من التوصيات التي

يمكن أن يكون لها دور فعال في إبراز مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وفي ضوء ذلك فان الباحثة تقترح التوصيات التالية:

◀ تشجيع الممارسات الاجتماعية والمجتمعية الإيجابية والمبادرات التطوعية للمؤسسات؛

◀ تقديم حوافز ضريبية واقتصادية للمؤسسات المنخرطة في برامج واضحة للمسؤولية الاجتماعية؛

◀ نشر الوعي بضرورة تبني ممارسات اجتماعية ومجتمعية من طرف المؤسسات الاقتصادية؛

- ◀ تطبيق اللوائح الوطنية والقوانين والقواعد التي تضمن أفضل الممارسات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والبيئية؛
- ◀ تحديد ورصد التأثيرات البيئية المرتبطة بنشاط المؤسسة ، منتجاتها والخدمات التي تقدمها من أجل ترك انطباع ايجابي في مجال البيئة والطبيعة؛
- ◀ لا بد على المؤسسات أن تركز جهودها لتحقيق ميزة تنافسية تحقق لها سبق أمام منافسيها والحفاظ على مصادر تميزها من خلال تجديدها وتطويرها؛
- ◀ أن يصبح تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية جزءا رئيسا من أنشطة المؤسسة؛
- ◀ ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واستخدامها كمصدر للميزة التنافسية؛
- ◀ على المؤسسات الجزائرية العمل على تجسيد المسؤولية الاجتماعية ليس بهدف تحسين السمعة وجلب العديد من العملاء، بل عليها استغلالها في تحقيق ميزة تنافسية تضمن من خلالها البقاء والاستمرارية؛
- ◀ لا بد على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تولي اهتماما كبيرا لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه عمالها وإعتبارهم مورد استراتيجي قادر على تحقيق سبق لها؛
- ◀ الاهتمام بمختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية بنوع من التوازن وعدم الاهتمام بجانب على حساب الآخر؛
- ◀ فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا بد لها كذلك أن تولي أهمية كبيرة لمسؤوليتها أمام المجتمع، فهذا الأخير بكل مكوناته يتفاوت من ناحية التأثير فجمعيات حماية المستهلك والبيئة قد تشكل ضغطا أقوى على إستراتيجية المؤسسة من بقية أفراد المجتمع الأخرى؛
- ◀ التأكيد على أهمية قيام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بدعم مؤسسات المجتمع، وزيادة مساهمتها في إنشاء مراكز تعليمية وترفيهية وصحية؛

- ◀ من الضروري أن تكون الممارسات الاجتماعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالمستوى الذي تطمح إليه الأطراف المتعاقدة معها بالحد الذي تصبح فيه هذه الممارسات جزءا من القيم الموجهة للسلوك الاقتصادي بشكل تطوعي وتلقائي؛
- ◀ إيجاد تشريعات تلزم أو تشجع على الأقل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لا يسبب عملها أو إنتاجها حدوث تلوث أو أضرار بالبيئة كالبنوك مثلاً على المساهمة في حماية البيئة والمحافظة عليها؛
- ◀ إقامة الندوات التثقيفية لجميع العاملين في جميع المستويات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لتوسيع مدارك العاملين بالمواصفات العالمية (ISO 14001، ISO 26000)، وتوعيتهم بعناصرها الأساسية، وكيفية تجسيدها على أرض الواقع؛
- ◀ إجراء المزيد من الدراسات حول سبل تعزيز المسؤولية الاجتماعية في البيئة الجزائرية، باعتبارها وسيلة فعالة في مساعدتها على البقاء وتحقيق ميزة تنافسية في ظل المنافسة المتزايدة و تحديات العولمة؛
- ◀ يجب أن تعتبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن دافع قيامها بالمسؤولية الاجتماعية ليس مجرد الاستجابة للضغوطات من المجتمع و من المؤسسات غير الحكومية، إنما هو واجب ديني متأصل في الشريعة الإسلامية، وهي مطالبة بأدائه طمعا في رضى الله عز و جل.

رابعا: أفاق البحث

إننا في هذا البحث لا ندعي توصلنا إلى نتائج غير قابلة للنقاش ولا ننفي قصورا في جهودنا إلا أننا نأمل أن نكون قد ساهمنا ولو بشيء قليل في النقاش ومواصلة البحث في هذا الموضوع وذلك لتعميق هذا الطرح من خلال تدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى.

من خلال ما تم التطرق إليه وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن لنا فتح آفاق بحثية مستقبلية نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

للـ تأثير المسؤولية الاجتماعية على المخاطر الاجتماعية للمؤسسات: دراسة مقارنة.

للـ المسؤولية الاجتماعية والأداء الاقتصادي للمؤسسة بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

للـ الحوكمة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- ❖ دور المسؤولية الاجتماعية في تطوير التعلم التنظيمي بالتطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ مساهمة الإبداع البيئي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- ❖ الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية.

فائمة المراجع

قائمة المراجع

القرآن الكريم

بعض كتب الأحاديث النبوية

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- ✚ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، 2010، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار الإعلام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ✚ أحمد المعاني، أحمد عريقات، 2011، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ✚ أحمد عبد السلام سليم، 2010، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ✚ أحمد محمد عبد الخالق، 1994، الأبعاد الأساسية للشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- ✚ الفضل وآخرون، 2002، المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ✚ بني حمدان خالد، إدريس محمد، 2010، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✚ بلال خلف السكارنة، 2014، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن.
- ✚ توفيق محمد عبد المحسن، 2001، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ✚ توفيق محمد عبد المحسن، 2006، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ✚ ثامر البكري، 2006، التسويق أسس ومفاهيم معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ✚ ثامر البكري، 2007، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، 2002، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- روبرت.ا.بتس، ديفيد.لي، 2008، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- زكرياء مطلق الدوري، 2005، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- زغدار أحمد، 2011، المنافسة – التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير، عمان، الأردن.
- نبيل فهمي سلامة، 1999، بحوث في المحاسبة والمراجعة الاجتماعية، مكتبة الجلاء الحديثة، الطبعة الأولى، بور سعيد، مصر.
- شارل هيل، جاريت جونز، 2008، الادارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
- طاهر منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2005، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- طاهر منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2006، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- طاهر منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2008، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- طاهر محسن منصور الغالي، 2009، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن.
- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2010، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن.
- عبد السلام أبو قحف، 1997، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر.
- عطية صالح سلطان، 2007، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية، مصر.
- علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، 2012، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ✚ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، 2011، المسؤولية الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
- ✚ فليب سادلر، 2008، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علاء احمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ✚ فريد النجار، 2000، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- ✚ فيليب كوتلر و نانسي لي، 2011، المسؤولية الاجتماعية للشركات ، ترجمة : علاء أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر.
- ✚ محمود مصطفى أبو بكر، 2008، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ✚ محمد فريد الصحن وآخرون، 2000، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ✚ محي الدين القطب، 2012، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ✚ محمد الصيرفي، 2007، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
- ✚ محمد عباس بدوي، عثمان الأميرة إبراهيم، 2000، دراسات في قضايا ومشاكل محاسبية معاصرة، دار المعارف، الإسكندرية.
- ✚ محمد عباس بدوي، عثمان الأميرة إبراهيم، 2008، دراسات في قضايا ومشاكل محاسبية معاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، مصر.
- ✚ مصطفى فؤاد عبيد، 2003، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسة العالمية، فلسطين.
- ✚ مؤيد سعيد السلم، 2005، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن.
- ✚ نادية العارف، 2001، الإدارة الإستراتيجية- إدارة الألفية الثالثة-، الدار الجامعية، مصر.
- ✚ نبيل مرسي خليل، 1998، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الكتاب، الإسكندرية، مصر.
- ✚ نبيل محمد مرسي، 2003، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- ✚ نبيل محمد مرسي، 2006، استراتيجيات الإدارة العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- ✚ نيفين حسن شمت، 2010، التنافسية الدولية، دار التعليم الجامعي للنشر، مصر.

- ✚ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، 2007، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات وتطبيقات 14000 ، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- ✚ نجم عبود نجم، 2006، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- ✚ نجم عبود نجم، 2008، البعد الأخضر للأعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✚ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، 2003، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✚ يوسف ردينة عثمان، 2007، بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2. المجالات العلمية**
- ✚ السيد مرسي، 1999، المحاسبة الاجتماعية في البنوك المتخصصة بالجمهورية العربية اليمنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 13، الرياض.
- ✚ الشحات خضر، 1988، تكاليف المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصحفية في مصر - المفهوم والمشاكل والقياس -، مجلة الإدارة، مجلد 21، العدد الأول، القاهرة.
- ✚ الطيب داودي، مراد محبوب، نوفمبر 2007، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ✚ أمحمدي فطوم، 2015، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية نموذج مقترح، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 13، جامعة البليدة 2.
- ✚ حسين الأسرح، 2010، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، العدد 90، الكويت.
- ✚ راتب صويص وآخرون، 2011، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، الأردن.
- ✚ رزق حنان عبد الحليم، 2002، دور بعض الوسائط التربوية في تنمية تأصيل القيم الأخلاقية لدى الشباب في ظل ملامح النظام العالمي الجديد، مجلة كلية التربية، المنصورة، العدد 48، مصر.

- ✚ سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، 2010، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق.
- ✚ صالح الصرافي، 1997، المحاسبة البيئية والتنمية المستدامة، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية للدول الإسلامية، مجلد الثامن عشر، تركيا.
- ✚ ضرغام جاسم النعيمي، هديل داهي عبدالله، آيار 2012، دراسة تحليلية لبعض المفاهيم الإحصائية في اختيار حجم العينة ومستوى الدلالة الإحصائية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 07، جامعة بابل.
- ✚ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، 2002، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 13، عمان، الأردن.
- ✚ عبد العزيز الشرييني، 1996، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية، أخبار الإدارة العربية، العدد 16، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ✚ عبود نجم، 1999، الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية، أخبار الإدارة، نشرة فصلية، العدد 28، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ✚ غالب محمد البستنحي، 2011، اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، جامعة الإمام بن مسعود، السعودية.
- ✚ غزي محمد العربي، 2013، بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، جامعة المسيلة.
- ✚ فراحتية العيد، 2015، دور نظام المعلومات التسويقية في صياغة الاستراتيجيات التنافسية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية برج بوغريبرج، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01.
- ✚ فريد كورتل، 2007، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- ✚ محمد إبراهيم النويجري، 1988، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع، السعودية.
- ✚ محمد مطر، 2000، مشاكل في المحاسبة الاجتماعية، مجلة المحاسب القانوني العربي، إصدار المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد 114، الربع الثاني، الأردن.
- ✚ نوري منير، 2006، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- ✚ وديع محمد عدنان، 2003، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- ✚ يحيى زياد وآخرون، 2002، أهمية المعلومات المحاسبية عن المسؤولية الاجتماعية في عملية التحليل المالي بالتطبيق على شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية، مجلة التنمية، المجلد 24، العدد 67، العراق.
- ✚ يوسف محمود جربوع، 2007، مدى تطبيق القياس و الإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة (دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة 2006)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، فلسطين.
- 3. الملتقيات**
- ✚ العماري طاهر، بن يمينة فاطمة الزهراء، 2017، علاقة المسؤولية الاجتماعية بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل آليات الحوكمة، مداخلة ضمن اليوم الدراسي حول مكانة و ممارسات المسؤولية الاجتماعية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- ✚ بخصي مجذوب، بخوش مديحة، 2012، دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، جامعة بشار، الجزائر.
- ✚ بن نافلة قدور، عرابة رايح، 2004، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة الجزائرية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الشلف.
- ✚ بوجان عادل، محمدي رشيد، 2012، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم للملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- ✚ بومنجل السعيد، رفايكية فاطمة، 2010، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستدام في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة .
- ✚ تمجدين نور الدين، عرابة الحاج، 2007، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتهما في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف.
- ✚ ثامر البكري، 2011، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- ✚ زايد مراد، 2012، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل المتغيرات العالمية حالة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار.
- ✚ صالح مفتاح، 2004، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة.
- ✚ صالح السحيباني، 2009، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية "حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية و التقييم والاستشراف ، بيروت ، الجمهورية اللبنانية.
- ✚ عادل رزق، 2007، مفهوم الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية ندوة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورشة عمل أساليب إدارة التكلفة لترشيد القرارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ✚ عبد القادر بريس، زهير غراية، 2012، دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار.
- ✚ عبود سعاد، عبابسة هاشمي، 2017، الشركات العالمية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية لسنة 2017 شركتنا - Lego & Microsoft - أنموذجا، مداخلة ضمن اليوم الدراسي مكانة وممارسات المسؤولية الاجتماعية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- عبيدات سارة، 2017، نماذج عالمية رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، مداخلة ضمن اليوم الدراسي مكانة وممارسات المسؤولية الاجتماعية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- عطية العربي، 2005، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة.
- غالب الأكرم، 2007، اثر إدارة مخاطر استثمار رأسمال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الخاصة، الأردن.
- فاتن باشا، بن وناس صباح، 2017، الشراكة الاجتماعية: مدخل لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة: شركة كوندور للإلكترونيات، مداخلة ضمن اليوم الدراسي حول مكانة و ممارسات المسؤولية الاجتماعية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- فؤاد محمد حسين الحمدي، 2008، مدى إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها، مداخلة ضمن المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، صنعاء.
- قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، 2015، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف.
- كمال رزيق، مسدور فارس، 2002، مفهوم التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- لاميا عماني وآخرون، 2017، المسؤولية الاجتماعية مصدر لخلق القيمة المشتركة وتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي.
- معمري صورية، الشيخ هجيرة، 2010، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.

- ✚ مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايح، 2011، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي الواقع.. ورهانات المستقبل، المركز الجامعي بغرداية.
- ✚ موساوي زهية، خالد خديجة، 2005، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.
- ✚ محمد بولصنام، فاطمة الزهراء نويجي، 2012، دور المسؤولية الاجتماعية في عقلنة استغلال الموارد دراسة حالة شركة قطر غاز، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول البدائل التنموية في الاقتصاديات العربية وترشيد استغلال الموارد في ظل التغيرات الإقليمية والدولية، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- ✚ محمد بولصنام، بن فرج زوينة، 2012، العوامل المؤثرة على الإفصاح الاجتماعي دراسة حالة شركة البوتاس العربية المساهمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار.
- ✚ منصف شرقي، 2012، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار.
- ✚ نوري منير، براك نعيمة، 2009، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثالث، إدارة الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.
- ✚ وهيبه مقدم، 2011، المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي غرداية.
- ✚ وهيبه مقدم، 2012، تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة في استمرارية... أم قطيعة، جامعة مستغانم، الجزائر.

4. الأطروحات والرسائل

- ✚ أحمد فلاح الجعافرة، 2009، اثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن، أطروحة دكتوراة، تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ✚ الطاهر خامرة، 2007، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سوناطراك، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- ✚ العايب عبد الرحمان ، 2011، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة؛ أطروحة دكتوراة، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- ✚ بن جدو بن علي، 2015، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، رسالة ماجستير منشورة، إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، الجزائر.
- ✚ حباينة محمد، 2012، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 .
- ✚ خالد صبحي حبيب، 2011، مدى إدراك المصارف لأهمية المحاسبة والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الفلسطينية-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ✚ دايري أحمد، 1995، نحو نموذج بديل في انجاز دورات تكوين العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية عن مؤسسة الكهرباء والغاز Sonelgaz، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
- ✚ طحطوح، مسعود، 2009، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- ✚ علالي مليكة، 2004، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة -ENICAB-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ✚ عمار بوشناف، 2002، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

- ✚ فؤاد حسين محمد الحمدي، 2003، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراة، جامعة المستنصرية، العراق.
- ✚ فاتن باشا، 2016، إتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاو - بسكرة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ✚ لطيفة برني، 2015، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية - دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ✚ مسان كرومية، 2014، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر- دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، أطروحة دكتوراة في العلوم تخصص: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر.
- ✚ محمد سالم اللولو، 2009، مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل شركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ✚ هلاي الوليد، 2009، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

5. المواقع الالكترونية

- ✚ www.almaany.com, 06/03/ 2018, 10 : 00
- ✚ <http://www.sa-intl.org/index.cfm>, 1 /1/2018, 13 :00
- ✚ <http://nat.sa/home/archives/2095>, 1/12/2017, 14 :00
- ✚ www.iso.org, 13/05/2018, 14 :25
- ✚ www.rankingthebrands.com, 4/10/2018, 14 :00
- ✚ www.alahli.com, 15/08/2019, 3 :00
- ✚ www.cibeg.com/Arabic/AboutCIB, 19 /08/2019 ,14 :00
- ✚ <https://www.jmasi.com/ehsa/tabin/variance.htm>, 12 /10/2018, 10 :00

✚ أفضل 10 بنوك في المسؤولية الاجتماعية على الموقع:

<http://bnokalyoum.com>, 29/07/2019, 10 :00

✚ الجزائر في مراتب متأخرة عالمياً بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، 28 سبتمبر 2017، على الموقع:

<https://www.elkhabar.com/press/article/126700/>, 12/05/ 2018, 13 :00

✚ <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/actualitaes-ar/368-> ,
22/10/2018, 10:30

✚ <http://www.sonatrach-dz.com/sonatrach-business-blog/20/> , 20/10/2018,
14 :00.

✚ عيسى محمد فؤاد، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم

المسؤولية الاجتماعية للشركات، على الموقع:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/05.pdf>, 12/05/ 2018, 13 :00

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- ✚ Anne Dietrich, 2008, **Le management des compétences**, Vuibert, Paris.
- ✚ Ben fadhel .A, 1997, **Analyse du processus de Compétitivité et positionnement des entreprises tunisiennes**, Revue tunisienne d'économie et de gestion, Vol XII, N 116.
- ✚ Balvir Talwar ,Sharma A, January 2005, **Corporate social responsibility: modern vis-à-vis Vedic approach**, Measuring Business Excellence, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 9, No. 1, UK.
- ✚ Burr Stewart, 2010, **Draft ISO 26000 Standard for Social Responsibility Chair**, TRB Aviation sustainability, Subcommittee AV030(1), January 12.
- ✚ Carroll Archie, 1991, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business-Horizons, July. August.
- ✚ Capron et Françoise, 2007, **la responsabilité d'entreprise**, éditions la découverte, Paris.
- ✚ Christine .A, 2009, **corporate social Responsibility : A case study Approach** , MGP Books Group, UK.

- # Crowther & Aras, 2008, **corporate social responsibility**, De Montfort University, UK.
- # Francis. J .Gouillart, 1993, **Stratégie pour une entreprise Compétitive**, Edition Economica , Paris.
- # Gray. R, 2002, **The Social Accounting Project and Accounting Organizations and Society"**, **Privileging Engagement, Imaginings, New Accountings and Pragmatism Over Critique?"** Organizations and Society, Vol. 27.
- # Gray. R, 1990, **Accounting and Economics: The Psychopathic Siblings-A Review Essay**. British Accounting Review, UK.
- # Gamble, G, Tollerson, 1996, **Environmental Disclosures in Annual Reports: An International Perspective**, The International Journal of Accounting, Vol. 31, No. 3.
- # Geneviève Ferrone et autre, 2002, **le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise**, Editions d'Organisation, Paris, France.
- # Guy le Boterf, 2002, **Ingénierie et évolution des compétences**, 4ème ED, Editions d'Organisation, Paris.
- # Gérard.G, 2008, **Analyse Stratégique**, Edition D'organisation, Troisième Edition, Paris.
- # Heizer. J,Barry. R,2008, **Operations Management**, 8th, ed Prentice- Hall, Inc, Newjersey.
- # Jean.L, ,1993, **Le Marketing Stratégique**, 2ém Edition, Paris .
- # Kotler.P, Dubois.B, 2004, **Marketing management**, Traduit par Manceau, 11ème édition, Pearson Education, Paris.
- # Lou Van Beirensenk , 2004, **Management des Compétences**, Edition de Boeck Université, Bruxelles.
- # M. Garibaldi, 2002, **L'analyse Stratégique**, 3ème édition d'organisation, 2ème tirage, Paris.

- # Michel Capron, 2009, **la responsabilité d'entreprise**, encyclopédie du développement durable, éditions des récolltes , N99, Pris, France.
- # Michel capron, Françoise Vuairol. Marie France.T, 2011, **ISO 26000 un Norme “ hors norme” ?**, Editions Economica, Paris, France.
- # Orse, 2003, **Développement durable et entreprise**, Afnor ,paris.
- # Porter. M, 1993, **L'Avantage concurrentiel des nations**, trad. par Pierre Mirailles; Catherine Barthelemy; Eve Dayre Miel Carski, Inter éditions, Paris.
- # Porter. M, 1999, **la Concurrence selon Porter**, édition Village Mondial, Paris.
- # Porter. M, 2004, **Choix stratégique et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, traduction par Philippe.D, Economica, Paris, France.
- # Pride. M. William and Ferrell, C.O, 2005, **Marketing concepts and strategies**, Ninth Edition , Houghton Mifflin , Boston.
- # Sen and Bhattacharya, 2001, **Does Doing Good Always Lead To Doing Better? Consumer Reactions To Corporate Social Responsibility**, Journal of Marketing Research, Vol. 38, No. 2, USA.
- # **The social role of business**, 2010, New Zealand business council for sustainable development , December.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد...

يعد الاستبيان الذي بين أيديكم جزء من دراسة تقوم بها الباحثة في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه الموسومة بـ " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات

الجزائرية"

وقد تم تصميم هذا الاستبيان بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذا البحث، لذا يرجى التكرم بالمساعدة قدر الإمكان من خلال الإجابة الدقيقة على أسئلة هذا الاستبيان، علما بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة...

إشراف

الدكتور دبلّة فاتح

الباحثة

نويجي فاطمة الزهراء

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

المؤسسة:

ملكية المؤسسة: حكومية خاصة

قطاع المؤسسة: صناعي خدمي

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة بين 30 و 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: دون الجامعة جامعي دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5- 10 سنوات 11- 15 سنة

أكثر من 15 سنة

الوظيفة:

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (x) أمام ما تراه مناسباً:

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	المحور الأول: مدى إدراك المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها.
					1. المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الأنشطة والمبادرات الخيرية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع المحلي.
					2. تمثل المسؤولية الاجتماعية التزام المؤسسة التام بحقوق عمالها واحترام قوانين البيئة.
					3. المسؤولية الاجتماعية تعبر عن مجموعة من الاستثمارات المالية والاجتماعية التي تدر منافع على المؤسسة.
					4. المسؤولية الاجتماعية هي التزام بأخلاقيات الأعمال وبمواثيق العمل
					5. المسؤولية الاجتماعية هي التزام بالممارسات الشرعية التي تعود بالفائدة على المؤسسة.
					6. تعد المسؤولية الاجتماعية ضرورية بالنسبة للمؤسسة لتحقيق الربح .
					7. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه تحسين صورة المؤسسة وسمعتها في المجتمع المحلي.
					8. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه تحسين العلاقة مع المجتمع والحكومة.

					9. تقدم المؤسسة هبات ومساعدات مالية وإنسانية للفقراء والمحتاجين من أبناء المجتمع المحلي.
					10. تلتزم المؤسسة ببذل كافة الجهود للقضاء على ظاهرة البطالة.
					11. تلتزم المؤسسة ببذل كافة الجهود اللازمة للقضاء على مشكلة الإسكان، التلوث.
					المحور الثاني: مدى اهتمام المؤسسة بمجالات المسؤولية الاجتماعية.
المساهمين					
					12. تعمل إدارة المؤسسة على إرضاء جميع متطلبات مساهميها.
					13. تهتم المؤسسة بتعظيم أرباح المساهمين وزيادة حجم المبيعات وحماية أصولها.
					14. تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين احتياجاتها واحتياجات المساهمين.
					15. تعمل المؤسسة على تحسين سمعتها لجذب المساهمين.
العاملون					
					16. تقدم المؤسسة أجورا عادلة للعاملين حسب الجهود المبذولة.
					17. يتم تدريب العاملين في مختلف المستويات الإدارية بغرض الرفع من مستواهم العملي.
					18. تمنح المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين.
					19. توفر المؤسسة الرعاية الصحية والحماية من الأخطار للعاملين.
					20. فرص الترقية متاحة بالمؤسسة
					21. الترقيات تتم وفق أسس عادلة

					22. تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية كوسائل النقل، رحلات، الحج والعمرة.
					23. توجد أماكن لإقامة الشعائر الدينية في وقتها مصلى.
العملاء					
					24. تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية لعملائها.
					25. تدفع المؤسسة تعويضات عن أي عيب في المنتج أو أي ضرر يلحق بالمستهلك.
					26. تلتزم المؤسسة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع عملائها.
					27. تقدم المؤسسة منتجات تلبي رغبات واحتياجات الزبائن.
					28. تعرف المؤسسة الزبائن بخصائص المنتج، طرق ومجالات استخدامه.
					29. تهتم المؤسسة بإقامة علاقات طيبة مع عملائها.
					30. تهتم المؤسسة بشكاوى العملاء والعمل على حلها بصورة عاجلة.
					31. يراعى الجانب الأخلاقي في ترويج منتجات المؤسسة.
المجتمع					
					32. تساهم المؤسسة في التقليل من مشكل البطالة بالمجتمع.
					33. تساهم المؤسسة في إنشاء مراكز تعليمية، صحية.
					34. تخصص المؤسسة نسبة معقولة في التوظيف لذوي الاحتياجات الخاصة.
					35. تقدم المؤسسة المعلومات الكافية حول نشاطها

					وممارساتها الاجتماعية.
					36. تقدم المؤسسة تبرعات لفائدة المشاريع الخيرية (دور المسنين، مراكز الطفولة).
					37. تساهم المؤسسة بشكل كبير في دعم الهيئات التي تقوم بنشاطات ثقافية وتوعية مثل عيد الشجرة.
					38. تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لفئات ذوي الاحتياجات الخاصة.
					39. تساهم المؤسسة في مناسبات المجتمع المحلي مثل عيد الاستقلال.
					40. تقوم المؤسسة برعاية الأنشطة الرياضية والاجتماعية.
البيئة					
					41. تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي.
					42. تتبع المؤسسة أساليب حديثة في تصميم منتجات خضراء (منتجات صديقة للبيئة).
					43. تقوم المؤسسة بحملات إرشادية للمحافظة على حماية البيئة.
					44. تقوم المؤسسة بالاستخدام الأمثل للطبيعية خاصة غير المتجددة منها.
					45. التخلص من النفايات ومخلفات الإنتاج في أماكنها المخصصة.
					46. تستعمل المؤسسة مواد تغليف مناسبة لا تلحق الضرر بالبيئة.
					47. تعمل المؤسسة على تقديم الدعم للجمعيات التي تهدف إلى تحسين البيئة.
					48. تعقد المؤسسة ندوات ومؤتمرات لفائدة العمال بهدف نشر الوعي البيئي.

الجزء الثالث: محاور الاستبيان

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) أمام ما تراه مناسباً:

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	عناصر الميزة التنافسية
التكلفة الأقل					
					19. تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بأسلوب عقلاني ورشيد
					20. تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة.
					21. تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار.
					22. تقوم المؤسسة بتبني أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول إلى التميز.
					23. تعرف أرباح المؤسسة ارتفاع متزايد نتيجة لارتفاع إنتاجيتها.
					24. تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمؤسسات المنافسة
الجودة					

					25. تبحث المؤسسة باستمرار عن جذب المادة الأولية ذات الجودة العالية.
					26. تحصل المؤسسة على المواد الأولية بسعر تنافسي.
					27. تخضع سلسلة الإنتاج إلى رقابة متعددة
					28. تشجع المؤسسة عملية التحسين والتطوير
المرونة					
					29. تمتلك المؤسسة عمال مهاراتهم متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل.
					30. قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.
					31. تحاول المؤسسة إعادة تجديد المواصفات القديمة لمنتجاتها
					32. تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض انجاز طلباتهم.
التسليم					
					33. يعد الالتزام بالتسليم في الوقت المحدد من أهم أهداف المؤسسة.
					34. تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار
					35. للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت

أسرع من المنافسين.				
				36. تستخدم المؤسسة أحدث النظم في إدارة عمليات المخازن من اجل تأمين الاستجابة السريعة للتغير في طلبيات الزبائن.

إن وجد أي استفسار حول الاستبيان أو موضوع الدراسة يرجى التواصل على الإيميل التالي:

fatima.noudji@yahoo.com

شكرا لكم على حسن تعاونكم واهتمامكم

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأساتذة المحكمين	الرقم
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	دبلة فاتح	01
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	الربيع المسعود	02
جامعة سطيف	أستاذ محاضر	بوحروود فتيحة	03
جامعة سطيف	أستاذ محاضر	رقام ليندة	04
جامعة سطيف	أستاذ محاضر	عصماني سفيان	05
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	صولح سماح	06
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	نادية خريف	07
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	ليلي بن عيسى	08
جامعة المدية	أستاذ محاضر	محمد بولصنام	09
ثانوية حساني عبد الكريم سيدي غزال	مدقق في اللغة العربية	عبد القادر سبع	10

الملحق رقم (03): مخرجات SPSS

اختبار الثبات: معامل الفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,799	11

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,825	4

Case Processing Summary

		N	%
--	--	---	---

	Valid	200	100,0
Cases	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,842	8

Case Processing Summary

	N	%
Valid	200	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,846	8

Case Processing Summary

	N	%
Valid	200	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,865	9

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,907	8

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	200	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,653	6

Case ProcessingSummary

		N	%

	Valid	200	100,0
Cases	Excluded ^a	0	,0
	Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,831	4

Case ProcessingSummary

	N	%
Valid	200	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,915	4

Case ProcessingSummary

	N	%
Valid	200	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	200	100,0

a. Listwise deletion based on all variables.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,939	4

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المسؤولية تجاه المساهمين	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,190 ^a	,036	,031	,75625

a. Predictors: (Constant), المسؤولية تجاه المساهمين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,221	1	4,221	7,381	,007 ^b
	Residual	113,240	198	,572		
	Total	117,461	199			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,235	,236		13,709	,000
المسؤولية تجاه المساهمين	,167	,062	,190	2,717	,007

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المسؤولية تجاه العاملين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,242 ^a	,059	,054	,74730

a. Predictors: (Constant), المسؤولية تجاه العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,886	1	6,886	12,331	,001 ^b
	Residual	110,575	198	,558		
	Total	117,461	199			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), المسؤولية تجاه العاملين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,109	,220	14,104	,000
	المسؤولية تجاه العاملين	,223	,064	,242	,001

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المسؤولية تجاه العملاء ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,413 ^a	,170	,166	,70154

a. Predictors: (Constant), المسؤولية تجاه العملاء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,013	1	20,013	40,663	,000 ^b
	Residual	97,448	198	,492		
	Total	117,461	199			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), المسؤولية تجاه العملاء

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,925		6,262	,000
	المسؤولية تجاه العملاء	,486	,413	6,377	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المسؤولية تجاه المجتمع ^b		Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,199 ^a	,040	,035	,75475

a. Predictors: (Constant), المسؤولية تجاه المجتمع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,672	1	4,672	8,202	,005 ^b
	Residual	112,789	198	,570		

Total	117,461	199			
-------	---------	-----	--	--	--

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), المسؤولية تجاه المجتمع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,251	,219		14,834	,000
	المسؤولية تجاه المجتمع	,185	,065	,199	2,864	,005

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المسؤولية تجاه البيئة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,528 ^a	,279	,275	,65406

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,758	1	32,758	76,573	,000 ^b

Residual	84,704	198	,428		
Total	117,461	199			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), المسؤولية تجاه البيئة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,950	,223	8,735	,000
	المسؤولية تجاه البيئة	,508	,058	,528	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المسؤولية الاجتماعية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,459 ^a	,211	,207	,68422

a. Predictors: (Constant), المسؤولية الاجتماعية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,765	1	24,765	52,898	,000 ^b

Residual	92,696	198	,468		
Total	117,461	199			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), المسؤولية الاجتماعية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,459	,334		4,372	,000
	المسؤولية الاجتماعية	,662	,091	,459	7,273	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

← طريقة المكونات الأساسية ACP

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
R1	1,000	,745
R4	1,000	,730
R2	1,000	,729
S3	1,000	,568
C6	1,000	,600
SC3	1,000	,698
W3	1,000	,849
SC2	1,000	,761
SC6	1,000	,801
SC7	1,000	,781

E2	1,000	,821
E7	1,000	,758
F2	1,000	,785
F3	1,000	,852
F4	1,000	,873
J1	1,000	,832
J2	1,000	,884
J3	1,000	,834
J4	1,000	,839
W5	1,000	,832

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,050	30,249	30,249	6,050	30,249	30,249	3,499	17,497	17,497
2	3,593	17,964	48,213	3,593	17,964	48,213	3,277	16,386	33,883
3	2,361	11,807	60,020	2,361	11,807	60,020	2,784	13,922	47,805
4	1,380	6,902	66,923	1,380	6,902	66,923	2,699	13,497	61,302
5	1,114	5,572	72,495	1,114	5,572	72,495	1,784	8,919	70,221
6	1,072	5,361	77,856	1,072	5,361	77,856	1,527	7,635	77,856
7	,777	3,885	81,741						
8	,639	3,193	84,934						

9	,494	2,468	87,402				
10	,381	1,905	89,307				
11	,332	1,662	90,969				
12	,306	1,532	92,501				
13	,274	1,369	93,870				
14	,259	1,296	95,166				
15	,223	1,116	96,282				
16	,201	1,005	97,287				
17	,183	,916	98,203				
18	,149	,747	98,950				
19	,119	,595	99,545				
20	,091	,455	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
R1	,176	,153	,805	,071	-,104	-,166
R4	,002	-,191	,830	,031	-,041	,049
R2	,045	,045	,846	,034	,069	-,046
S3	,476	,109	,371	-,227	,273	-,257
C6	,137	-,196	,656	,059	,110	,311
SC3	-,123	,726	-,225	,096	,210	,228
W3	,151	,217	,134	,085	,868	,005
SC2	,036	,817	-,018	,174	,242	-,059
SC6	,082	,816	,129	-,035	,171	,285

SC7	,068	,876	-,054	,074	,032	-,012
E2	,179	,221	,023	,097	,123	,845
E7	,184	,563	-,015	,233	-,042	,592
F2	,374	,145	,014	,768	,050	,178
F3	,343	,194	,064	,832	-,008	,001
F4	,268	,057	,070	,872	,151	,096
J1	,868	,028	,006	,186	,054	,198
J2	,852	,022	,061	,343	,026	,187
J3	,833	,067	,178	,320	,034	,023
J4	,775	-,028	,136	,465	,053	,014
W5	,003	,238	-,107	,078	,862	,120

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.