

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

دور المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة لمؤسسة مطاحن مرمورة بولاية قالمة -

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

U عبد الحليم جدي

U كوثر بن خالد

U ياسمين بن زعيم

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِئَ  
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ  
وَالَّذِي يُغْنِي عَنِ الْغَنَى  
وَالَّذِي يُغْنِي عَنِ الْفَقْرِ  
وَالَّذِي يُغْنِي عَنِ الْبُخْلِ  
وَالَّذِي يُغْنِي عَنِ الْكِبْرِ  
وَالَّذِي يُغْنِي عَنِ الْكِبَرِ  
وَالَّذِي يُغْنِي عَنِ الْكِبَرِ  
وَالَّذِي يُغْنِي عَنِ الْكِبَرِ

## الشكر والتقدير:

قَالَ تَعَالَى : " رَبِّهِ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا

تَرَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " صدق الله العظيم سورة النمل ، الآية 91. لا إله إلا الله وحده لا شريك له ، لو الملك ولو الحمد وهو على كل شيء قدير رب

لك الحمد

كما يسرت لي إتمام وإتمام هذه المذكرة.

أحمد الله عز وجل الذي أليمني الصبر والثبات وأمدني بالقوة والعزم على مواصلة

مشواري

الدراسي وتوفيق في إنجاز هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من سقاني علما ومعرفة.

إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع.

وأخص بالذكر أستاذي الفاضل والموقر " جدي عبد الحليم " على ما قدموا لنا من

توجيهات

ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستي في جوانبي المختلفة و الشكر أيضا

موصول للأستاذ الفاضل خالد بن جلول الذي قدم لنا يد العون في مجال الدراسة

الميدانية

## إهداء

قال الله تعالى " يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير  
المجادلة الآية 11 .

إلى من جرع الكأس فارحاً ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أظالمه ليقدّم لنا لحظة السعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهّد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

والذي العزيز جمال

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز التضحية بلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدي الحبيبة نسيم

إلى شريك حياتي هشام إلى ستري ولباسي في الحياة الذي كان السند و الداعم لإتمام

مساري الدراسي أطال الله في عمره ووفقه في حياته المهنية

إلى زهور البيت إخوتي صالح ، سامي و زينو سر سعاتي

و كل الشكر لعائتي الثانية المحبة الذين عمروني بالحب والتقدير

و رفيقات دربي

كوثر ، مريم، سليمة مروة، أسية، لامية، بسمة

أهدي هذا العمل سائلة الله أن يرفعني به ومن بعدي ويرزقني التوفيق

ياسمين

## اهداء

إلى التي وضعت الجنة تحت أقدامها إلى التي حملت و تعذبت ، أنجبت و ربك وأفنت من  
أجلي إلى التي عاشت معي كل اللحظات و مازالت تمنحني لتراني في المقدمات أمي الغالية

قرة عيني حدة أطل الله في عمرها

إلى زهور البيت سر سعادي إخوتي عماد و بلال و حبيبي سيسو الغالي وفقهم الله في صالح

## أعمالهم

إلى عائلتي الثانية المحبة و الداعمة لي أدام الله محبتنا

إلى خالتي حبيباتي و رفيقات دربي

ياسمين، مريم، سليمة، ناريمان ،اية، زينب مروة، آسيا

أهدي هذا العمل إلى كل من ساندني في حياتي الدراسية و شاركني ملذاتها وصعابها

أسئل الله التوفيق للجميع في المسار المهني

كوثر

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الاهداء
I-V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل عام للمسؤولية الاجتماعية</b>	
8	تمهيد:
9	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
9	المطلب الأول: مفهوم ونشأة المسؤولية الاجتماعية.
9	أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
13	ثانياً: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية:
14	المطلب الثاني: أسباب بروز وتنامي المسؤولية الاجتماعية
14	أولاً- معالجة الآثار السلبية للممارسات الإقتصادية الخاطئة:
15	ثانياً: تبني المسؤولية الاجتماعية بهدف تحقيق مكاسب:
17	المطلب الثالث: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية :
17	أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية:
19	ثانياً: أهداف المسؤولية الاجتماعية:
19	المطلب الرابع: مبادئ وعناصر المسؤولية الاجتماعية:
19	أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
20	ثانياً: عناصر المسؤولية الاجتماعية:
21	المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية
21	المطلب الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية:
21	أولاً: مجال المساهمات العامة:
22	ثانياً: مجال الموارد البشرية:

فهرس المحتويات

22	ثالثا: مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:
23	رابعا: مجال مساهمات المنتج أو الخدمة:
23	المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية:
23	أولا: مؤشر الأداء الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة:
24	ثانيا: مؤشر الأداء الإجتماعي لحماية البيئة:
24	ثالثا: مؤشر الأداء الإجتماعي للمجتمع:
24	رابعا: مؤشر الأداء الإجتماعي لتطوير الإنتاج:
24	المطلب الثالث: إستراتيجيات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية:
25	أولا: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
26	ثانيا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
28	المطلب الرابع: عوائد المسؤولية الاجتماعية:
28	أولا: الفوائد للمنظمة
29	ثانيا: الفوائد للمجتمعات
29	المبحث الثالث: المواصفة القياسية الدولية للمسؤولية الاجتماعية Iso 26000
29	المطلب الأول: تعريف مواصفة إيزو 26000 ومراحل إعدادها.
30	أولا: تعريف المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000.
30	ثانيا: مراحل الإعداد لمواصفة الإيزو 26000:
31	المطلب الثاني: هيكل مواصفة إيزو 26000 (بنود المواصفة).
33	المطلب الثالث: أهداف مواصفة المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000
33	أولا- على مستوى أداء المؤسسات إتجاه المجتمع:
33	ثانيا- على مستوى الأداء البيئي والدور التنموي:
34	ثالثا- على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب المصالح:
35	المطلب الرابع: مجالات مواصفة المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000
الفصل الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية	
37	تمهيد:
38	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية



38	المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور الميزة التنافسية
38	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:
40	ثانياً: مراحل تطور الميزة التنافسية:
41	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية
41	أولاً- أهمية الميزة التنافسية:
41	ثانياً- أهداف الميزة التنافسية:
42	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
42	أولاً- ميزة التكلفة الأقل:
42	ثانياً- ميزة التميز:
43	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية
43	أولاً: الجودة:
44	ثانياً: الفوائد للمجتمعات
45	ثالثاً: المعلومات:
45	رابعاً: المعرفة:
46	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
46	المطلب الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية
46	أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة:
46	ثانياً: إستراتيجية التمايز:
46	ثالثاً: إستراتيجية التركيز:
48	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
48	أولاً: حجم الميزة التنافسية:
49	ثانياً: نطاق التنافس:
50	المطلب الثالث: معايير قياس الميزة التنافسية
50	أولاً: مصدر الميزة التنافسية:
50	ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها:
50	ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

51	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
51	أولاً: التكلفة:
52	ثانياً: الجودة:
53	ثالثاً: التسليم أو الوقت:
53	رابعاً: المرونة:
54	خامساً: الابتكار:
57	المبحث الثالث: أثر الميزة التنافسية على المسؤولية الاجتماعية
57	المطلب الأول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية
59	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية:
61	المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن مرمورة لولاية قالمة	
65	تمهيد:
66	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة
66	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة
66	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة.
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة.
71	المطلب الرابع: أهداف ومهام مؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة .
72	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .
72	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة ومنهجها
74	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة .
74	المطلب الثالث: تنفيذ أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
74	أولاً: تنفيذ أداة الدراسة .
76	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة .
77	المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان :
77	أولاً: صدق أداة الدراسة: ويقصده "

## فهرس المحتويات

78	ثانيا: ثبات أداة الدراسة :
81	ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي :
82	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:
82	المطلب الأول: تحليل نتاج الدراسة
82	أولا: الجنس
83	ثانيا: العمر
83	ثالثا: الدرجة العلمية
84	رابعا: الأقدمية
85	المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد المسؤولية الإجتماعية
88	المطلب الثالث تحليل نتائج تنافسية المؤسسة .
90	المطلب الرابع: إختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة الميدانية .
90	أولا: قاعدة القرارات بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة .
90	ثانيا: إختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة .
93	خلاصة الفصل
95	خاتمة
97	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	تعريف الهيئات والمنظمات الدولية للمسؤولية الاجتماعية للشركات	01
28	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	02
32	هيكل مواصفة ايزو 26000	03
40	مراحل تطور الميزة التنافسية	04
59	مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية:	05
67	هيكل توزيع اليد العاملة حسب الفئة والنشاط	06
75	الإستيبيانات الموزعة، المسترجعة، المعتمدة.	07
76	مقياس ليكارت الخماسي	08
76	طول الخلايا	09
78	معاملات إرتباط سوبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول	10
79	معاملات إرتباط سوبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني.	11
80	معامل إرتباط للمحاور بالدرجة الكلية للإستمارة .	12
80	نتائج ألفا كرونباخ	13
81	نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبيان .	14
82	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	15
83	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16
83	توزيع الفئات العمرية	17
84	توزيع المستوى التعليمي	18
84	توزيع أقدمية العمال	19
85	نتائج إجابات أفراد العينة	20
88	نتائج إجابات أفراد العينة	21
91	نتائج إختبارستودنت للمحور الأول	22
91	نتائج إختبارستودنت للمحور الثاني	23
92	نتائجالإنحدار الخطي	24

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	هرم carroll يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية	01
43	أنواع الميزة التنافسية	02
44	أبعاد الجودة	03
47	إستراتيجيات الميزة التنافسية	04
49	يوضح دورة حياة الميزة التنافسية :	05
55	يوضح أبعاد الميزة التنافسية	06
62	دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية	07
68	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس -قالمة .	08

مقدمة



عرف نشاط منظمات الأعمال العديد من التغيرات الجوهرية التي لعبت دورا كبيرا في تغيير النظرة السائدة لأهداف المنظمات إذ أن مناقشة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية وطبيعة البيئة التي تنشط فيها، من المواضيع التي تثير جدلا واسعا في الأوساط العلمية والأكاديمية، وفي إدارة هاته المؤسسات إذ تشبعت البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وطرحت وجهات نظر عديدة مثلت في تيارات فكرية لتعامل المؤسسات مع مجتمعاتها من جهة، وأخرى عكست هذه العلاقة لطبيعة التطور الإقتصادي والاجتماعي الذي تشهده مختلف الدول على الصعيد العالمي، حيث كان يرى أصحاب المنهج التقليدي أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تركزت في ضرورة تحقيق أقصى أرباح ممكنة في حدود الإطار القانوني القائم فقط، فقد إستمد هذا المنهج من النظرية الإقتصادية الكلاسيكية التي ترى أن الكفاءة الإقتصادية للمؤسسة تتمثل في تحقيق المصلحة الذاتية للمساهمين.

وفي بداية الخمسينيات ظهر أبحاثه فكري فرض نفسه في المجتمعات الرأسمالية، حيث يدعو إلى الإلتزام المستمر بشكل أخلاقي، وتحقيق الأهداف الاجتماعية في مقدمتها تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة للمجتمع مع المحافظة على البيئة، والإستخدام الأمثل للموارد الطبيعية ومصادر الطاقة.

وفي إطار هذا التطور الحاصل في بيئة الأعمال وتزايد الضغوطات على المؤسسات في سبيل مواجهة إلتزاماتها ومسؤوليتها ومحاوله تصحيح الممارسات الغير مسؤولة الصادرة عنها، هذا ما ألزم المؤسسات أن تراعي الجوانب والأبعاد الاجتماعية لممارسة نشاطها، وهذا ما زاد الإهتمام لتقديم المساندة الفعالة بين المنظمات والباحثين لتحقيق الأهداف الإقتصادية للمنظمة الذي يضمن بدوره تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال تقوية الصورة الذاتية للمؤسسة، فالميزة أصبحت حقيقة حتمية تنعدي الضرورة، لضمان الإستمرار والأفضلية في ظل ما تفرضه العولمة.

### إشكالية الدراسة:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على مفهوم الإلتزام إتحاح مجموعة من الأطراف في داخل وخارج المؤسسة وهم المساهمون، الموظفون، العملاء، الموردون، المجتمع، وغالبا ما يتم التركيز على المجتمع، إذ على المؤسسة أن تمتلك أسس وقيم أخلاقية راسخة تنعكس في خططها وإستراتيجياتها إيجابا على المجتمع الذي توجد فيه.

قد كان مفهوم المسؤولية الاجتماعية مرتبطا بالعمل الخيري والتطوعي فقط، لا ينظر إليه نظرة إستراتيجية تعود بالفائدة على جميع الأطراف، وتدعم الميزة التنافسية للمؤسسة فالعرف السائد هو أن المانح لا يستفيد شيئا، وهو مفهوم



غير دقيق إذ أنه يمكن إستفادة الطرفين، ومن أجل تأكيد ونفي هذه المفاهيم حاولنا التركيز في الدراسة على المسؤولية الإجتماعية بالدرجة الأولى ومعرفة ما إذا كانت تدعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وفي سبيل ذلك سنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في:

**ما مدى مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟**

وعلى ضوء الإشكالية المطروحة تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تهتم المؤسسة الإقتصادية بتطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية ؟
- هل تعمل المؤسسة على الرفع من مستوى الميزة التنافسية ؟
- هل تأثر المسؤولية الإجتماعية على الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - قالمة ؟

**فرضيات الدراسة:**

كإجابة أولية لهذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تهتم المؤسسة الإقتصادية بتطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية؛
- تعمل المؤسسة على الرفع من مستوى الميزة التنافسية؛
- يوجد أثر للمسؤولية الإجتماعية على الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس -- قالمة.

**أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- محاولة تسليط الضوء على دور المسؤولية الإجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية من خلال الكشف عن الإنعكاسات الإيجابية التي يسببها الموضوع على المؤسسات الإقتصادية للنهوض بميزتها التنافسية؛
- يمكن أن تساهم في توعية المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بضرورة تطبيق أسلوب المسؤولية الإجتماعية من خلال تحقيق أهدافها؛
- إضافة ومساهمة لإثراء المكتبة الجامعية، وتوسيع معارف الطالب العلمية حول المواضيع الراهنة.

## أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال القيام بهذه الدراسة إلى إبراز مايلي:
- التعرف على الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية وما يتعلق بها؛
  - التعرف على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؛
  - الإطلاع على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؛
  - محاولة إكتشاف مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

## أسباب إختيار موضوع الدراسة:

- تم إختيار ومعالجة الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور دراسة لعدة أسباب، فضلا عن أهميته هناك دوافع موضوعية لهذا الإختيار وأخرى شخصية

### الدوافع الموضوعية:

- تزايد الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية نظرا لمساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات خاصة وأنه لازال حديث الساعة ومحور إهتمام الكثير من الباحثين؛
- تزايد الإهتمام بالمنافسة لأنها السلاح الوحيد للمقاومة والتواجد في الوضع الإقتصادي الراهن.

### الدوافع الشخصية:

- الرغبة في معالجة هذا النوع من المواضيع والكشف عن مكوناتها لإكتساب معارف جديدة؛
- رغبة منا في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع يدرس أحد إنشغالات المؤسسة بإعتبار المنافسة هي باب النجاح والإستمرار بالإعتماد على المسؤولية إتجاه المجتمع.

## منهج وأدوات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة سابقاً تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتفسير الدراسة والعلاقة بين المتغيرين في الجانب النظري بالإضافة إلى المنهج التاريخي الذي تناولنا فيه نشأة المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ونشأة المؤسسة محل الدراسة.

بينما إعتدنا على منهج دراسة حالة فيما يخص الجانب الميداني، وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، ومن ثم تم الاعتماد على المنهج الإحصائي من خلال معالجة بيانات الإستبيان التي تقيس أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS

أما بالنسبة لأدوات الدراسة المستخدمة في الموضوع فتمثلت في الكتب، والمذكرات، والمجلات العلمية، والمجلات والملتقيات هذا بالنسبة إلى الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي إستعملنا مصادر جمع البيانات عن موضوع محل الدراسة والمتمثلة في الملاحظة، والإستبيان وقد أستخدم برنامج SPSS لغرض المعالجة والتحليل الدقيق للإستبيان ومن ثم إختيار الفرضيات المذكورة.

## هيكل الدراسة:

من أجل تقديم الدراسة في صورة صحيحة وملائمة إتبعنا المنهجية العلمية المناسبة للقيام بها حيث أستهلنا الدراسة بمقدمة تقدم صورة مختصرة عن موضوع الدراسة، وختمه بخاتمة تشمل الإجابة على الإشكالية وتوضح النتائج المتوصل إليها والتوصيات والمقترحات المتعلقة بالدراسة ويتوسطها ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة تعالج جوهر الدراسة المتمثلة كما يلي:

الفصل الأول بعنوان مدخل عام للمسؤولية الاجتماعية حيث كان المبحث الأول بعنوان ماهية المسؤولية الاجتماعية والمبحث الثاني بعنوان أساسيات المسؤولية الاجتماعية والمبحث الثالث بعنوان المواصفات القياسية الدولية للمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني بعنوان علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية حيث كان المبحث الأول بعنوان ماهية الميزة التنافسية. والمبحث الثاني بعنوان أساسيات الميزة التنافسية. والمبحث الثالث بعنوان أثر الميزة التنافسية على المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث بعنوان المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن مرمورة - ولاية قلمة حيث كان المبحث الأول بعنوان نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - قلمة والمبحث الثاني بعنوان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والمبحث الثالث بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

### صعوبات الدراسة:

- من الطبيعي أن يواجه أي باحث العديد من العراقيل والصعوبات تجعل الباحث يفقد سواء القليل أم الكثير من فرص إتمامه على النحو المرغوب فيه ومن الصعوبات التي صادفتنا أثناء قيامنا بالدراسة تتمثل فيما يلي:
- ظهور فيروس كورونا الغير متوقع الذي كان السبب في غلق المؤسسات الجامعية مما صعب الحصول على المراجع؛
  - قلة المراجع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في مواقع الأنترنت؛
  - التأخر في اقيام بالجانب التطبيقي بسبب عدم إستقبال المؤسسة للطلبة لتفادي تفشي الفيروس؛
  - تحفظ المؤسسة محل الدراسة فيما يخص بعض المعلومات.

# الفصل الأول:

مدخل عام حول المسؤولية

الإجتماعية

تمهيد:

تعمل المؤسسات الإقتصادية في العصر الحالي في بيئة تنافسية تمتاز بالديناميكية المستمرة والتطور السريع في علاقاتها العامة مع عناصر المجتمع المختلفة، التي تؤثر وتتأثر بها.

مما زاد الضغط على المؤسسات للأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع، الذي تنمو فيه وأصبح البعد الإجتماعي هدف من بين الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة لكي تكون عضوا فعالا في المجتمع الذي تعمل فيه، وتكون مسؤولة عن ممارساتها وإنجازاتها التي تسير جنبا إلى جنب مع ممارساتها الإقتصادية والتي تعبر عن الإدارة الناجحة التي تستطيع مواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع وتفادي المشكلات، فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من المواضيع المهمة التي أثارت ولا تزال تثير جدلا في الأوساط الأكاديمية وكذلك بالنسبة للمسييرين في المنظمات المختلفة

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعمق في الموضوع ونتناول الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.**

**المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية.**

**المبحث الثالث: المواصفات القياسية الدولية للمسؤولية الاجتماعية.**

## المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

في بداية الخمسينات من القرن الماضي ظهر إتحاف قوي للمجتمعات الرأسمالية الذي يحث على ضرورة إلتزام المؤسسة إتحاف المجتمع الذي تتعامل معه مما جعل المؤسسة الإقتصادية، مسؤولة إتحاف المشاكل الإقتصادية المترتبة عن أداء نشاطها.

### المطلب الأول: مفهوم ونشأة المسؤولية الاجتماعية.

تعد المسؤولية الإقتصادية للمؤسسات من أبرز المفاهيم في الوقت الراهن، والتي ظهرت وتطورت نتيجة لتزايد الضغوط على المؤسسات.

#### أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

لقد تجاوزت المسؤولية الإقتصادية للمؤسسات ذلك المفهوم الذي لم يكن يلفت الإلتباه، حيث شهد مفهومها العديد من التطورات مع ذلك لم يتم إعطائها تعريف تكتسب بموجبه قوة قانونية دولية ولا تزال تستمد قوتها وقبولها من طبيعتها الطوعية .

#### 1- تعريف المسؤولية الاجتماعية:

-عرف (Druche)\* (دركزي 1977) المسؤولية الإقتصادية بأنها "إلتزام منظمة الأعمال تحاف المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الإلتزام يتسع بإتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتبيان توجهاتهم"<sup>1</sup>.

-عرف\*\* (Howard Bowen) المسؤولية الإقتصادية بأنها "إلتزام رجال الأعمال في سياساتهم وقراراتهم وإستراتيجياتهم بالقيم الإقتصادية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نعمة عباس الحفاجيوطاهر محسن الغالي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 289.

\* بيتر فردناددراكر كاتب إقتصادي أمريكي من أصل نمساوي يهودي ولد في فيينا النمسا في 1909 وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش فس فترة بينما أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة فهو الذي حدد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز.  
\*\* هوارد بوين هو عالم إقتصاد توفي عن عمر يناهز 81 عاما.

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل وياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الإقتصادية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص 53.



- عرفها البنك الدولي بأنها "إلتزام أصحاب النشاطات الإقتصادية بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي لتحسين مستوى المعيشة بأسلوب يخدم الإقتصاد والتنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناعات القرار في المؤسسة<sup>1</sup>.

- عرف Robin & Reidenfach المسؤولية الاجتماعية بأنها "بمثابة إجتماع ما بين منظمات الأعمال والمجتمع لما تقوم المنظمة بعمليات تجاه المجتمع".

فالتعريف ركز على العلاقة ما بين الطرفين والمتمثلة بالعقد الإجتماعي والذي ينظر إليه الفلاسفة والمنظرون الإجتماعيون على أنه إتفاق وإلتزام وأعراف ما بين المنظمة والأفراد مع الإشارة ضمناً إلى المسؤولية الإجتماعية ما هي إلا نظام فرعي أو جزء من العقد الإجتماعي الذي يحكم العلاقة السائدة في عموم المجتمع المعني وبما يحقق إلتزامات ومهام المجتمع المتفق عليها ضمناً نحو إسعاد المجتمع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح المختار أمبارك عمر، ربيع سلامة جمعة كريمة، المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات بين الفكر الوضعي المعاصر والفكر الإسلامي، كلية الإقتصاد العجيلات، جامعة الزاوية، ص4.

<sup>2</sup> تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص 24 .

جدول رقم (01): تعريف الهيئات والمنظمات الدولية للمسؤولية الاجتماعية للشركات

الهيئات والمنظمات الدولية	منظورها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات
البنك الدولي	المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال هي إلتزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد
منتدى قادة الأعمال الدولي	المسؤولية الاجتماعية هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوير الشركات لتحقيق التنمية من خلال مراعاة الجوانب الأخلاقية والاجتماعية
الإتحاد الأوروبي	هي مفهوم تقوم منظمات الأعمال بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، ويركز الإتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسؤولياتها إتجاه المجتمع
الغرفة التجارية الدولية للمسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية هي جميع المحاولات التي تساهم في مبادرة منشآت القطاع الخاص في تحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية.
المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة	المسؤولية الاجتماعية للشركات هي إلتزام منظمات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الإقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة.

المصدر: وهبية مقدم، المسؤولية الاجتماعية للشركات: أداة لتحقيق التكامل بين التنمية الإقتصادية والتنمية الاجتماعية في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، ص ص 174، 175.

هناك ثلاث مفاهيم أساسية تحدد لمسؤولية الشركات وهي<sup>1</sup>:

1-1- المسؤولية إتجاه تحقيق الأرباح: وتشير إلى أن مسؤولية المنظمة كانت متمثلة فقط في تحقيق الأرباح للمالكين ولحملة الأسهم وهذه المسؤولية القاصرة تؤيد ما جاء به الإقتصادي فريدمان.

1-2- المسؤولية إتجاه المصالح: نتيجة الإنتقادات الموجهة لأهداف الربحية كمسؤولية وحيدة تركز عليها المنظمة ظهر ما يسمى بالمسؤولية إتجاه أصحاب المصالح والتي تركز على ضرورة الإهتمام لتلبية أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين، عاملين، مجهزين، موزعين،... وغيرهم.

1-3- المسؤولية إتجاه المجتمع: قد إنتشر هذا المفهوم في الأعوام الأخيرة، ويشير إلى ضرورة إلتزام المنظمة بالمسؤولية إتجاه البيئة والمجتمع بشكل عام وذلك من خلال الإهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة مثل جماعة السلام الأخضر الذي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية إتجاه البيئة.

## 2- خصائص المسؤولية الاجتماعية:

تحدد سمات المسؤولية الاجتماعية من خلال الركائز التالية<sup>2</sup>:

- إنتقاء المسؤولية الاجتماعية القانونية تعني المسؤولية الاجتماعية قيام المنظمة تلقائيا بالقيام ببعض النشاطات الاجتماعية وليس إستجابة للقوانين فالمسؤولية الاجتماعية تبدأ حيث ينتهي القانون؛

- غياب المسؤولية التعاقدية لا يمكن أن يتم الإلتزام الجماعي وفاء لأي صيغة تعاقدية مع أي منظمة أخرى بل هو عمل طوعي ترى المنظمة أنها ملزمة بأدائه كونها مواطنا صالحا؛

- إستبعاد حسابات الربح والخسارة: يجب أن لا يرتبط قرار ممارسة المسؤولية الاجتماعية دراسة إحتتمالات الربح والخسارة؛

<sup>1</sup> نورة محمد عماد أنور، المسؤولية الاجتماعية لشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية (دراسة تطبيقية) مسابقة الأبحاث السنوية، مركز المديرين المصري، ص4.

<sup>2</sup> وهبية مقدم، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص 82.

- توفير الأساس الطوعي في غياب المسؤولية القانونية والتعاقدية ومع إستبعاد حسابات الربح والخسارة يصبح قيام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية أمرا تطوعيا بحتا.

ثانيا: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية:

لقد تطورت المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأصبحت نشاطا أساسيا أكثر تركيزا، ونشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية إرتبط بثلاث مراحل نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- المرحلة الأولى:

قد إرتبطت مع قيام المشاريع الصناعية خلال القرن التاسع عشر وإمتدت إلى ربع القرن الأول من القرن العشرين أين كان يعتقد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفا واحدا، يسعون إليه وهو تحقيق الأرباح ولكن الشيء الوحيد الذي يكبح رغبتهم في تحقيقه هو الجانب القانوني الذي يحدد العمليات التي يقومون بها، وهنا يشير آدم سميث في كتابه (ثروة الأمم) إلى أن رجال الأعمال يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون، مفترضا أن وجود السوق التنافسية من شأنها أن تقود إلى زيادة إجمالي الثروة القومية، والتي تنعكس على تعظيم المنفعة للصالح العام والتي تتمثل في جوهرها العام بتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

### 2- المرحلة الثانية:

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

<sup>1</sup> حنان جدي إيمان حلاوي، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه - فرع عين بسام)، مذكرة ماستر، غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2019، ص، 3.

### 3- المرحلة الثالثة:

يمكن حصر بدايتها في عام 1960 وما أعقبها من أحداث والمتغيرات الكبيرة في استخدام التكنولوجيا، والتلوث البيولوجي الناجم من أسباب مختلفة... لكل ذلك أصبحت الضرورة لازمة في إنتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أخرى أكبر إستيعابا للبيئة ومتغيراتها الواسعة.

#### المطلب الثاني: أسباب بروز وتنامي المسؤولية الاجتماعية

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية نظرا للعديد من المسببات من أهمها إفرازات الرأسمالية وفشله في تحقيق العدالة الاجتماعية وتقسيم أسباب تنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى صنفين هما<sup>1</sup>:

#### أولا- معالجة الآثار السلبية للممارسات الإقتصادية الخاطئة:

لعل من أبرز هذه الأسباب محاولة التخفيف من الأضرار التي سببتها عولمة الإقتصاد والتي من أهمها:

- عدم تحقيق العدالة الاجتماعية بين دول العالم؛
- إضعاف قدرة الدولة على السيطرة على إقتصادها؛
- عدم قدرة الدولة على حماية المنتجين المحليين من المخاط؛
- عدم قدرة الدولة على تحسين المستوى المعيشي للعائلات الفقيرة؛
- عدم العدالة في توزيع المكاسب المتأتية من تحرير التجارة الخارجية؛
- تزايد حدة الأزمات المالية بسبب تحرير الأسواق العالمية النقدية؛
- الكوارث البيئية والفضائح الأخلاقية التي تسببت في أضرار إنسانية وبيئية جسيمة نذكر منها على سبيل المثال تلك التي خلفها مصنع الكيماويات في بوبال بالهند سنة 1984.

<sup>1</sup> رشيد سعيدان، واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات (دراسة تطبيقية لعينة من مستشفيات الجنوب الغربي بشار)، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، علومالتسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017، ص-ص، 15-17.

- تزايد ضغوط الهيئات والجماعات الإنسانية والبيئية التي تعمل على إيقاف التجاوزات التي تؤثر سلباً على حياة الإنسان.

ثانياً: تبني المسؤولية الاجتماعية بهدف تحقيق مكاسب:

إن الأسباب سالفة الذكر هي التي أدت إلى مطالبة أو إلزام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية فهي إذن أسباب خارجية أما الأسباب الداخلية أو الدوافع التي تجعل الشركات تتبنى برامج المسؤولية الاجتماعية في تلك المكاسب المتعددة التي تعود عليها من خلال ذلك في بالأصل مؤسسات اقتصادية همها الأساسي هو تحقيق مصالحها والمحافظة على إستمرارها ومن بين المكاسب التي تستفيد منها الشركات من خلال إهتمامها ببرامج المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

- تحسين سمعة الشركة؛
- تسهيل الحصول على الائتمان؛
- إستقطاب الكفاءات البشرية؛
- بناء علاقات قوية مع الحكومات؛
- رفع قدرة الشركات على التعلم والإبتكار.

قد أشارت العديد من الدراسات لكل من (plazi and stacher) إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية نتيجة للعديد من التحديات أهمها<sup>1</sup>:

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

<sup>1</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإنعكاسها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، الأردن، 2003، ص ص35، 36.

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

- الكوارث والفصائح الأخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة، كما حدث كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا.

- التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الإلتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الإهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين، وتنمية مهارات متخذي القرارات، خاصة في ظل التحول من الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

ومن منظور آخر نجد أن أسباب تبني المسؤولية الاجتماعية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- ظهور مجموعات الضغط التي تنادي بالإهتمام بالبيئة والحفاظة عليها وتدخل في عمل المنظمات التي تضر بها وإلزامها بتلافي ذلك والإسهام في إيجاد الحلول لها من خلال البحث والتقديم وتقديم المساهمات المالية؛

- تجنب التدخل الحكومي في القرارات المنظمة، حيث أن عدم إستجابة المنظمة إلى ضغوطات الرأي العام والمجتمع في التعامل مع المشكلات الاجتماعية قد يعرضها إلى عقوبات؛

- ظهور القوى السياسية والنقابات العملية وتدخلها في القضايا الاجتماعية المتعلقة بأفراد المنظمة من حيث الرعاية الصحية والمهنية والاجتماعية الآتية؛

- الرغبة في تحسين صورة المنظمة لدى جمهور المجتمع.

<sup>1</sup> مراد سكاك، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، العدد 11، ص 203 .

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية :

أكد العديد من الباحثين على أهمية وأهداف الإستثمار في المجالات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية مثل الأعمال الخيرية بحيث أصبحت تستعملها العديد من المؤسسات من أجل الوقوف في وجه المنافسة الشرسة من المؤسسات المنافسة من خلال تلميع الصورة الذهنية وزيادة المبيعات والأرباح.

أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية:

تتجلى أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة في العديد من النقاط نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء وأفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة إذا إعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة إتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة وغير مباشرة من وجودها؛

-تحسين مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى نشر التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛

- تمثل تجاوب فعال مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وإنتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.

ومن منظور آخر تتجلى أهمية المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

**1- بالنسبة للمؤسسة:** تتمثل في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تحسين الأداء المالي، و زيادة الفوائد الإستثمارية، والأرباح؛

- إستقطاب العمالة المميزة والإحتفاظ بها، زيادة إنتاجية العاملين، كسب رضاهم وتحقيق ولائهم؛

<sup>1</sup> عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية(دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء الجزائرالعاصمة)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2013، ص 57.

<sup>2</sup> فضيل غزال، مساهمة تبنى المسؤولية الاجتماعية في تفعيل إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة الإقتصادية(دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر المسيلة)، مذكرة ماستر أكاديمي، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 18.



- تشكيل صورة ذهنية إيجابية عامة لدى أكبر شرائح ممكنة في المجتمع؛
- إستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء وضمّان ولائهم للمؤسسة؛
- تحسين علاقات المؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية.

## 2- بالنسبة للمجتمع: تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- الإستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة، وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص، هو جوهر المسؤولية الاجتماعية؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛

- إزدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛

- الإرتقاء بالتنمية إنطلاقاً من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهذا يساهم بالإستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

## 3- بالنسبة للدولة: تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛

- يؤدي الإلتزام بالمسؤولية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية العدالة والصحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجتهد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الإقتصادية دورها في هذا الإطار.

<sup>1</sup> الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة (حالة سونطراك)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص ص، 82، 83.

<sup>2</sup> فضيل غزال، مرجع سبق ذكره، ص. 19.

ثانيا: أهداف المسؤولية الاجتماعية:

للمسؤولية الاجتماعية العديد من الأهداف نتطرق بشكل عام للنقاط التالية<sup>1</sup>:

- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق بمتطلبات العملاء.
- زيادة رضا العملاء والعاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
- تحسين القدرة والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين.

المطلب الرابع: مبادئ وعناصر المسؤولية الاجتماعية:

ان قيام المؤسسات بدورها إتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لإهدافها ورسائلها التنموية والإعتراف بممارساتها في إنجاح خططها وأهدافها علاوة على المساهمة في سد إحتياجات المجتمع المتغيرة بإتباع المبادئ العامة للمسؤولية الاجتماعية وعناصرها التي لا يغني أحدها الآخر.

أولا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- مبدأ إحترام الأعراف الدولية: إحترام جميع الإتفاقيات الحكومية والدولية واللوائح التنفيذية والإعانات والمواثيق والقرارات عند تطوير السياسات والممارسات للمسؤولية الاجتماعية.
- 2- مبدأ إحترام الحقوق الأساسية للإنسان: تنفيذ السياسات والممارسات التي تأكد على إحترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
- 3- مبدأ الشفافية: كشف سياسة المؤسسة وقراراتها وأنشطتها بما فيها التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع وإتاحة المعلومات للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم من قبل المؤسسة.

<sup>1</sup> ياسر سعيد أبو هريبد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء، محافظات غزة)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص22.

<sup>2</sup> أحمد بوشقيفة وآخرون، دور حوكمة الشركات العائلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخ أخلاقيات الأعمال، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر تحت شعار الحوكمة الجيدة أساس التنمية المستدامة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز جامعة أحمد زبانة، غليزان، يومي 13-14 نوفمبر 2018، ص11.

4- مبدأ الإذعان القانوني: الإلتزام بجميع القوانين والأنظمة واللوائح السارية الدولية والمحلية والمعلنة والمنفذة تبعاً لإجراءات محددة والإمام بها.

ثانياً: عناصر المسؤولية الاجتماعية:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على ثلاث عناصر مكملة لبعضها البعض تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1- الإهتمام: ويقصد به الإرتباط العاطفي بالجماعة الذي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الإرتباط الذي يخالطه الحرص على إستمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.

2- الفهم: ينقسم إلى شقين الأول هو فهم الفرد للجماعة والثاني هو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، وقصد بالشق الأول فهم الفرد للجماعة، أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من الناحية، وفهم لمؤسساتها ومنظمتها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها، أما الشق الثاني من الفهم هو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود أن يدرك الفرد أثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

3- المشاركة: والمقصود بالمشاركة بصفة عامة إشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما حسب إهتمامه وفهمه لهذا العمل، ومساعدة الجماعة في إشباع حاجاتها وحل مشكلاتها والوصول إلى أهدافها<sup>2</sup>.

ويعرف (الجوهري 2001، 323) المشاركة هي "هي العملية التي يلعب الفرد فيها دوراً في الحياة الاجتماعية لمجتمع وتكون لديه الفرص لأن يشارك في وضع الأهداف العامة للمجتمع".

كما أن المشاركة في العمل الجماعي يؤدي إلى إكساب الفرد الشعور بقوة الجماعة وإمكانية التخطيط والتنظيم والتغلب على الصعوبات التي تواجه الأفراد في حياتهم فضلاً عن ذلك فإن تكوين علاقات طيبة مع الآخرين يسهم في بناء إحترام الذات والشعور بالمسؤولية مع الآخرين من التوتر.

<sup>1</sup> بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة باتنة)، مذكرة ماستر، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص، 16.

<sup>2</sup> محمد سامي، رباح العجلة، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالصراع النفسي وتوكيد الذات لدى أرامل والشهداء، حرب الفرقان في محافظات غزة مذكرة ماجستير، غير منشورة، علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص ص، 18، 19.

### المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية

تقوم المؤسسات الإقتصادية بالدور الإجماعي المنوط بها، كما تتحمل مسؤوليتها إتجاه العديد من أصحاب المصالح والجهات الأخرى وتتطلع من خلال ذلك إلى تطوير مجتمع من جانب وتحقيق الأهداف الخاصة بها من جانباً آخر بالإعتماد على أسس المسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية:

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب Esteo إلى ما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: مجال المساهمات العامة:

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين، مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة والإشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجديدها وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة:

- البذل في سبيل الإنسانية: تدعيم المؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية؛

- المواصلات والنقل: توفير وسائل النقل للعاملين؛

- الإسكان: المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعاملين؛

- الخدمات الصحية: تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية الصحية؛

- رعاية مجموعة معينة من الأفراد: المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

<sup>1</sup> بوبكر محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 18، 20.

### ثانيا: مجال الموارد البشرية:

إعداد برامج التدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة لترقية للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أحور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة.

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والإهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحظى إعتبرات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكار بإهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسة التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج إقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

- سياسة التوظيف: توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الأطفال المعوقين؛

- تحقيق الرضا الوظيفي: منح العاملين أحور ومراتب تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة للترقية تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقي، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الإستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

### ثالثا: مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:

هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع إستغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع إستخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات، إذ تخصص مجالس البلدية 20% من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة فب الدول الصناعية.

ويتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى التخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال ما يلي:

- الموارد الطبيعية: الإقتصاد في استخدام الموارد الخام، الإقتصاد في استخدام موارد الطاقة، المساهمة في إكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة؛
- المساهمات البيئية: تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

#### رابعاً: مجال مساهمات المنتج أو الخدمة:

- تتضمن هذه الأنشطة قيام البحوث التسويقية لتحديد الإحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الإستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة إستخدامها، وبحدود المخاطر ومدة صلاحية الإستخدام. وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتج الخدمة على النحو التالي:
- تحديد وتصميم المنتجات: القيام بالبحوث التسويقية لتحديد إحتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من إحتتمالات التعرض لأي إصابة عند الإستخدام؛
- تحقيق رضا المستهلكين: وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف بحدود ومخاطر الإستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات إستخدامه، توفير مراكز الخدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

#### المطلب الثاني: مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية:

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية تتمثل فيما يلي:

##### أولاً: مؤشر الأداء الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

- يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالإلتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق

حالة الولاء وإنتماء العاملين، كإهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والإهتمام بمستقبلهم عند إنتهاء فترة خدماتهم<sup>1</sup>.

### ثانيا: مؤشر الأداء الإجتماعي لحماية البيئة:

يشمل كافة تكاليف الأداء الإجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة، رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من نشاطاتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك<sup>2</sup>.

### ثالثا: مؤشر الأداء الإجتماعي للمجتمع:

يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الإجتماعي ومشاريع التوعية الإجتماعية<sup>3</sup>.

### رابعا: مؤشر الأداء الإجتماعي لتطوير الإنتاج:

تشمل كافة تكاليف الأداء التنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، وتكاليف البحث والتطوير، ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرهم من خدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع الناتية من المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية:

للمؤسسات الإقتصادية إستراتيجيات عدة تتعامل بها مع المسؤولية الاجتماعية ولا بد لها من الأخذ بعين الإعتبار والإلتزام بالأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 8.

<sup>2</sup> أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العاملة والخاصة العاملة بمحافظة السيوط)، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصري لأغراض الإشتراك في المسابقة البحثية، حول موضوع المسؤولية الإجتماعية للشركات، كلية التجارة جامعة السيوط، مصر، 2010، ص 17.

<sup>3</sup> منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 9.

## أولاً: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

هناك إستراتيجيات أساسيات ذو صلة قوية بدراسة المسؤولية الاجتماعية في مختلف المجالات التي يتم من خلالها تطبيق مجموع المسؤولية الاجتماعية هما<sup>1</sup>:

### 1- الإستراتيجية المادية:

للشركات والمنظمات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية يركز القائد على إدارة المسؤولية الاجتماعية على ترجمة مبادئ المسؤولية الاجتماعية في أهداف واضحة وملموسة ويحدد المعوقات المختلفة وما يمكن وما لا يمكن عمله ويقدم منظمته بإعتبارها منظمة عملية والسمة الأساسية في هذه الإستراتيجية هي أن التنفيذ يحدث من خلال السلوك، ثم يأتي تشكيل الإستراتيجية في مرحلة لاحقة، ويستخدم المقاييس والدراسات كدلائل مرشدة لتحديد الأنشطة المطلوبة.

### 2- الإستراتيجية المنظمة:

يكون التركيز على ترسيخ جوانب المسؤولية الاجتماعية في نظم الإدارة، وغالبا ما يتم تقديم نظم الإدارة والجودة بالفعل ثم يتم تكميلها فيما بعد بمهام إضافية وأهداف وأدلة، ترتبط الأفكار الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية بالأنشطة الرئيسية للشركة وسبب نجاح هذه الإستراتيجية هو الطريقة الهيكلية والبنائية في العمل. ويتمحور الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإقتصادية حول أربعة إستراتيجيات تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

**3- إستراتيجية الممانعة أو عدم التنبني:** وتعرض هذه الإستراتيجية إهتماما بالأولويات الإقتصادية لمنظمات العوائد الأخرى، الأعمال دون تبني أي دور إجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الأرباح.

- الإستراتيجية التكميلية: وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بمتطلبات والمسؤوليات الإقتصادية والأخلاقية والقانونية.

<sup>1</sup> منير بن دريدي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، برلين، ألمانيا، الطبعة الأولى، 2019، ص 47.

<sup>2</sup> هشام مكي، عبد الرحمان بوطيبة، القياس متعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية)، الجزائرية، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2017، ص 105.



- الإستراتيجية الدفاعية: هي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.

إستراتيجية الممانعة: وهي قيام المؤسسة بمحاربة الطلبات الاجتماعية.

### ثانيا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

لقد سعى الكثير من الباحثين لتحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال وجهات نظر مختلفة

فإن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير المستقلة عن بعضها البعض وهي المؤسسة carrol وحسب وجهة نظر

ككل تتمثل في<sup>1</sup>:

**1-المسؤولية الاقتصادية:** بإعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق ربح.

**2-المسؤولية القانونية:** تخص الإلتزامات القانونية وجملة التشريعات الموحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة إحترامه والتقييد به.

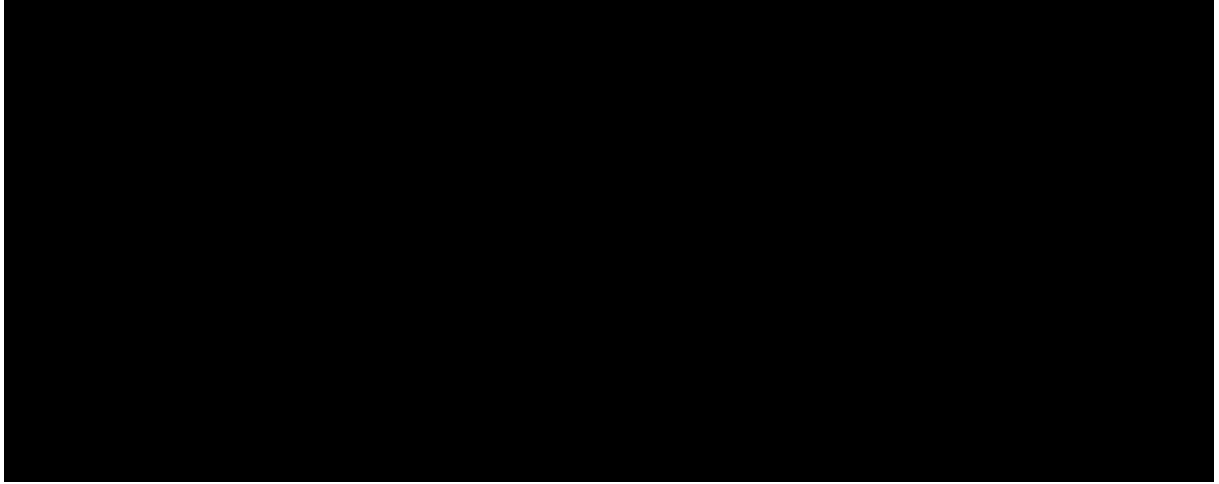
**3-المسؤولية الأخلاقية:** يستند هذا البعد على استوعاب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تأطر بعد بقوانين ملزمة لكن إحترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها فعلى المنظمة أن تلتزم بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نوال ضياني، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2010، ص 30.

<sup>2</sup> عمر فرحاني، إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي 06 و07 ديسمبر 2017 ص5.

4-المسؤولية التطوعية. هي النافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01): هرم carroll يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 87.

وفي دراسة لدكتور "فؤاد محمد حسين الحمدي" إعتمد أربعة أبعاد أساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتمثلت فيما يلي<sup>2</sup>:

- المسؤولية إبتجاه المجتمع؛
- المسؤولية إبتجاه حماية المستهلك؛
- المسؤولية إبتجاه أخلاقيات الأعمال؛
- المسؤولية إبتجاه البيئة والموارد الطبيعية.

<sup>1</sup> نوال ضيائي، مرجع سبق ذكره، ص، 30

<sup>2</sup> محمد راق، ياقوت موساوي، المسؤولية الاجتماعية في إطار حوكمة الشركات، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص260

الجدول رقم(02): أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية			
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلك	المسؤولية الاجتماعية تجاه أخلاقيات الأعمال	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والموارد الطبيعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجاز المشاريع الأساسية؛</li> <li>- تقديم الهبات والتبرعات؛</li> <li>- توفير فرص العمل لأفراد المجتمع؛</li> <li>- توفير فرص العمل للمعاقين؛</li> <li>- توفير فرص العمل للنساء؛</li> <li>- المساهمة في دعم الأنشطة الثقافية الحضارية؛</li> <li>- المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التبين؛</li> <li>- السعر؛</li> <li>- الضمان؛</li> <li>- التعبئة والتغليف؛</li> <li>- التوزيع؛</li> <li>- الإعلان؛</li> <li>- المقاييس والأوزان؛</li> <li>- النقل والتخزين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناسق أهداف الشركة مع أهداف المجتمع؛</li> <li>- عدم إحتكار المنتجات؛</li> <li>- وجود دليل عمل أخلاقي للمنظمة؛</li> <li>- تشجيع العاملين على الإبلاغ عن الممارسات السلبية؛</li> <li>- عدم التحايل بالأسعار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإلتزام بالتشريعات البيئية؛</li> <li>- الإقتصاد في إستخدام الموارد؛</li> <li>- الإقتصاد في إستخدام مصادر الطاقة؛</li> <li>- تجنب مسببات التلوث؛</li> <li>- آلية التخلص من النفايات؛</li> <li>- المساهمة في إكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة.</li> </ul>

المصدر: محمد راق، ياقوت موساوي، المسؤولية الاجتماعية في إطار حوكمة الشركات، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص 260

المطلب الرابع: عوائد المسؤولية الاجتماعية:

على موقعها الفوائد التي تحققها المسؤولية الاجتماعية للمنظمة focal وقد قسمت المؤسسة الكندية للأمركتين إلى قسمين هما<sup>1</sup>:

أولاً: الفوائد للمنظمة وتمثل في:

- إنتاجية عالية للعاملين؛

<sup>1</sup>سظام بن خالد الدلحي، برامج المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بمدينة الرياض)مذكرة ماجستير غير منشورة، علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 14.

- ولاء أكبر للعاملين؛
- انخفاض عدد الدعاوي القضائية؛
- رضا عالي للمستهلكين؛
- تحسين سمعة المنظمة وبالتالي زيادة مبيعاتها؛
- إرتفاع قيمة أسهم المنظمة.

ثانيا: الفوائد للمجتمعات وتمثل في:

- تعزيز الحقوق الأساسية (الصحة، التعليم، حقوق العاملين. .... وغيرها)؛
- المساهمة في التطوير والتنمية ،

### المبحث الثالث: المواصفة القياسية الدولية للمسؤولية الاجتماعية Iso 26000

قدم المعيار ايزو 26000 دليل توجيهي عن سلوكيات المسؤولية الاجتماعية والأفعال الممكنة، حيث يختلف هذا المعيار عن المعايير الأخرى الأكثر إنتشارا المصممة للشركات والتي تستلزم تحقيق متطلبات معينة ضمن النشاطات كالتصنيع والإدارة والمحاسبة ورفع التقارير.

المطلب الأول: تعريف مواصفة ايزو 26000 ومراحل إعدادها.

مرت المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية ايزو 26000 بمراحل عدة لإعدادها وقد تعددت وتباينت تعاريفها.

### أولاً: تعريف المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000.

- لقد سبق المنظمة العالمية للتقييس الإتفاق العالمي للأمم المتحدة عندما عرفت المسؤولية المجتمعية أنها " ربط إتخاذ القرارات في مؤسسات الأعمال بالقيم الأخلاقية، والإمتثال للإشتراطات القانونية، وإحترام الأشخاص، والمجتمعات المحلية، والبيئة، وهو يهدف بذلك إلى تعزيز البعدين الإجتماعي والبيئي للمؤسسات<sup>1</sup>.
- هي مسؤولية المنظمة عن أثار مترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلاً عن الأخذ بعين الإعتبار توقعات المساهمين<sup>2</sup>.

### ثانياً: مراحل الإعداد لمواصفة الإيزو 26000:

تعتبر مواصفة ايزو 26000 بمثابة دليل إرشادي لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والتي مرت بالعديد من المراحل لبنائها والمتمثلة في مايلي<sup>3</sup>:

شهدت المواصفة مرحلة إعداد طويلة قبل أن ترى النور، حيث " بدأت فكرة مشروع ايزو 26000 إبتداءً من سنة 2001، من قبل منظمات حماية حقوق المستهلك حيث كانت هذه المنظمات قلقله حيال توجهات بعض الشركات متعددة الجنسيات والمتخوفة من إمكانية تأثير نشاطات هذه الشركات على ظروف العمل ومستوى المعيشية، فكانت لجنة (copolco) المسؤولة عن العلاقات مع المستهلكين، تم البدء في دراسة جدوى لوضع مواصفة قياسية للمسؤولية الاجتماعية "، وخلصت هذه اللجنة إلى القدرة على إعداد المواصفة القياسية الدولية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، لذا تم البدء في تفعيل هذا المشروع، ففي "بداية عام 2003 قامت منظمة الإيزو بتكوين مجموعة إستشارية إستراتيجية (SAG) لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كان هذا المشروع المعد من الإيزو قد تضيف أية قيمة للمبادرات والبرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والقائمة بالفعل".

<sup>1</sup> رفيقة حروش، نحو إستراتيجية جديدة لمكافحة الفقر في الجزائر وفق المواصفة الدولية للمسؤولية المجتمعية ايزو 26000، الملتقى الدولي حول تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة، جامعة الجزائر 3، يومي 08 و09 ديسمبر، 2014، ص498.

<sup>2</sup> خالد عطا الله طراونة، محمد منصور أبو جليل، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثاني حول الفرص الإدارية والإقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، يومي 23 و25، نيسان، 2013، ص13.

<sup>3</sup> شهرزاد بن عبد الرحمان، متطلبات ومعوقات تطبيق الإيزو 26000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة فيلبا لصناعة الخيوط الملونة ببريكة، مذكرة ماستر غير منشورة، علوم التسيير، إدارة أعمال التجارة الدولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، صص 25، 26.

وقد خلصت المجموعة الاستشارية الإستراتيجية إلى ضرورة المضي قدما نحو إعداد المواصفة وتم إنشاء مجموعة عمل جديدة تقوم بإنشاء مواصفة قياسية دولية تقدم توجيه فيما يختص بالمسؤولية الاجتماعية وفي يناير صوت 37عضو في الإيزو على إقتراح بند عمل جديد وهو ( إقتراح إعداد مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية ).

وكان التابع الزمني لإصدار مواصفة إيزو 26000 كما يلي:

- تم الإنتهاء من مسودة العمل الأولى في عام 2006؛
- المسودة النهائية للمواصفة القياسية الدولية تم إعدادها في سبتمبر 2008؛
- إصدار المواصفة الدولية في ديسمبر 2008؛
- وأخيرا تم نشر المواصفة في 1 نوفمبر 2010.

**المطلب الثاني: هيكل مواصفة ايزو 26000 (بنود المواصفة).**

تتكون مسودة المواصفة ايزو 26000 من تمهيد ومقدمة وسبعة بنود وعدة ملاحق والجدول التالي يوضح

ذلك:

جدول رقم (03): هيكل مواصفة ايزو 26000

وصف لمحتويات البند	رقم البند	عنوان البند
تحدد هذه المادة الموضوعات التي تغطيها المواصفة القياسية وتقدم بتوضيح وتعريف أي حد أو إستثناء.	البند 1	المجال
تحدد هذه المادة معاني المصطلحات الهامة المستخدمة في المواصفة القياسية ويكون لهذه المصطلحات أهمية رئيسية في فهم المسؤولية الاجتماعية وفي إستخدام المواصفة القياسية	البند 2	المصطلحات والتعريفات
تقدم هذه المادة المبادئ الأساسية للسلوك المجتمعي المسئول	البند 3	فهم المسؤولية الاجتماعية
تصف هذه المادة العوامل والشروط والموضوعات الهامة التي تؤثر على تطور المسؤولية الاجتماعية والتي تستمر لتأثر على طبيعتها وممارستها. وما يعنيه وكيفية تطبيقه في المنشآت.	البند 4	سياق المسؤولية الاجتماعية الذي تعمل فيه المنشآت
يقدم هذا البند مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكيفية إدراكها وكيفية مشاركة الأطراف المعنية.	البند 5	إدراك المسؤولية الاجتماعية ومشاركة الأطراف المعنية
تشرح هذه المادة الموضوعات المحورية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وبالحوكمة المؤسسية وبحقوق الإنسان وبممارسات العمل وبالبيئة وبممارسات التشغيل العادلة وبموضوعات المستهلكين وبالمساهمة في المجتمع كما تشرح أيضا كل القضايا التي تقدم المبادئ والإعتبرات والتوضيحات	البند 6	دليل إرشادي عن موضوعات المسؤولية الاجتماعية الأساسية
توفر هذه المادة دليل إرشادي عملي حول المسؤولية الاجتماعية المتكاملة داخل المنشأة وحول تطبيق المسؤولية الاجتماعية ككل (بما فيها الموضوعات المحددة والموضحة في المادة 6)	البند 7	دليل إرشادي للمنشأة حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية على المنشأة
يبين قائمة من المبادرات الطوعية والأدوات للمسؤولية الاجتماعية والبند المتعلقة بها في المواصفة		ملحق A
يبين الإختصارات والرموز التي إستخدمت في المشروع		ملحق B
تتضمن المراجع التي قد تكون مفيدة في تفهم وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنشأة		المراجع

المصدر: إبراهيم بن علي الخليف، المواصفات والمسؤولية الاجتماعية، ورقة عمل مقدمة من الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس، ص ص 17،

### المطلب الثالث: أهداف مواصفة المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000

لمواصفة إيزو 26000 العديد من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً- على مستوى أداء المؤسسات إتجاه المجتمع:

- مساعدة المؤسسات في مخاطبة مسؤوليتها الاجتماعية، وفي نفس الوقت إحترام الاختلافات الثقافية الاجتماعية، البيئية، والقانونية وظروف التنمية الاقتصادية؛
- توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق والممارسات العملية، تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
- التوافق مع الإتفاقيات والمبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات؛
- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتحسيس بأهميتها ومكاسبها للشركات؛
- العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية وتوحيد ممارستها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في الدول المختلفة.

#### ثانياً- على مستوى الأداء البيئي والدور التنموي:

- جعل من الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، والحفاظ على الإنسان والحيوان والبيئة، والإعتماد على القوانين المنظمة لذلك مثل: حقوق الإنسان وقوانين حماية البيئة؛
- إعتبار كل قضايا التنمية كمكون أصيل لمواصفة المسؤولية الاجتماعية؛
- نشر مفاهيم وممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية والتعليمية والتثقيفية وبرامج البحث العلمي في الجامعات.

<sup>1</sup> وهيبه مقدم، بشير بكار، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، ص ص،



ثالثاً- على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب المصالح:

- تحسين العلاقة بين المؤسسة وباقي أصحاب المصلحة المتعاونين معها، وذلك من خلال خلق حوار بين الطرفين موضوعه عن أهمية تحقيق المنافع المتبادلة؛
- الإلتزام بحقوق كل من العاملين والمستهلكين والموردين، وتحسينها بشكل مستمر، في سبيل أن تتحسن الذهنية تجاه المؤسسة، وتتكاتف جهود كل الأطراف لتحقيق المصلحة العامة؛
- عدم إهمال حق المجتمع في إستفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الإقتصادية الصناعية، مثل: عدالة التوظيف، ومنح المساعدات والهبات لمنظمات المجتمع المدني، والمساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها.

### المطلب الرابع: مجالات مواصفة المسؤولية الاجتماعية إيزو 26000

- حددت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي Iso سبعة مجالات تمثل القضايا أو الموضوعات الرئيسية للمواصفة القياسية Iso 26000 وهي<sup>1</sup>:
- **الحوكمة التنظيمية:** وتشمل الشكوى القانونية، المحاسبية، الشفافية، السلوك أو التصرف الأخلاقي.
  - **الحقوق الإنسانية:** وتشمل الحقوق الرئيسية في العمل، الحقوق المدني والسياسية، والحقوق الاجتماعية والاقتصادية.
  - **ممارسات العمل:** التوظيف، أحوال العمل والحماية الاجتماعية، الصحة والسلامة في العمل، .. وغيرها.
  - **البيئة:** وتشمل تدعيم وتحفيز الإستهلاك والإنتاج المستدام، الإستهلاك المستدام للموارد، تعظيم قيمة الخدمات الإيكولوجية.
  - **ممارسات التشغيل العادلة:** محاربة الفساد والرشاوي، التنافس الشريف، إحترام حقوق الملكية... وغيرها.
  - **قضايا المستهلك:** حماية صحة وسلامة المستهلكين، نظام إرجاع وإستبدال المنتج، تقديم سلعة نافعة.
  - **التنمية الاجتماعية:** الإهتمام بقضايا المجتمع المحلي، المساهمة في أنشطة المجتمع وفي تحقيق التنمية الإقتصادية.

<sup>1</sup>عمر فرحاني، مرجع سبق ذكره، ص، 8.

## خلاصة الفصل:

بناءً على ما ورد في هذا الفصل نجد أن المسؤولية الاجتماعية مجالاً واسعاً من الإهتمام على جميع الأصعدة فهي تتجسد في مبدأ ربحية الطرفين أي المؤسسات الاقتصادية والأطراف التي تتعامل معها، مما يفتح المجال أمام المؤسسات للإستفادة من المزايا من خلال التشجيعات المقدمة من الدولة وكسب ثقة العملاء مما يكسبها مركزاً ينعكس إيجاباً على زيادة أرباحها وإستثماراتها، لذلك تحاول كل منظمة على السعي في تعزيز فرص نجاحها في المجتمع الذي تنشط فيه من خلال زيادة إهتماماتها وقيامها بالدور الإجماعي.

الفصل الثاني :

علاقة المسؤولية الاجتماعية بالميزة

التنافسية

## تمهيد:

أدت التحولات والتطورات في البيئة الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة وكثرة المنافسين في ظل إقتصاد السوق والذي من خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسة مما زاد من حدة المنافسة وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة من أجل ذلك تسعى كل مؤسسة إلى إيجاد مكان لها في الأسواق والمحافظة عليه من خلال إمتلاك مزايا تنافسية تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها ولم تعد هذه المؤسسات تعمل على تحقيق الأرباح فقط بل إمتدت مسؤوليتها إبتجاه موظفيها ومجتمعها والبيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال تطبيق أحدث الأساليب الإدارية والتي تقوم على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والفرص والتي تسعى إلى تعزيزها وإقتناصها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي تحاول تجنبها.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعمق في الموضوع ونتناول الإطار العام للميزة التنافسية من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.**

**المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.**

**المبحث الثالث: أثر الميزة التنافسية على المسؤولية الاجتماعية.**

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى ظهور كتابات مايكل بورتر حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق وتعتمد أيضا على نقطة أساسية وهي أن العامل أكثر أهمية ومحدد لنجاح مؤسسات الأعمال هو الموقف التنافسي لها وكذا قدرتها على تلبية إحتياجات ورغبات الزبائن وهذا ليس من أجل تحقيق النجاح وإنما بهدف تحقيق تفوق الدائم والمستمر.

## المطلب الأول: مفهوم مراحل تطور الميزة التنافسية

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى بإهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك لمواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم.

## أولا: مفهوم الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وسيتم التطرق إلى تعريفها وخصائصها.

## 1- تعريف الميزة التنافسية:

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الباحثين، سيتم التطرق لمجموعة من التعاريف:

- عرف (Porter\*) الميزة التنافسية على أنها نتيجة قدرة المنشأة على أداء مجموعة من الأنشطة الضرورية بشكل كفاء للحصول على تكلفة أقل من المنافسين، وتقوم بتنظيم هذه الأنشطة بطريقة فريدة لتمكنها من الحصول على تميز في القيمة للعملاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2017، غزة، ص، 96.

\* مايكل بوجين بورتر ولد في 23ماي 1947 بروفيسور جامعة ييشوب وويليام لورنس في مدرسة هارفورد للأعمال هو أحد القادة النافذين في مجال إستراتيجية الشركات وتنافسية الدول و المناطق أعمال مايكل بورتر معترف بها في العديد من الحكومات .

- يرى Philip Kotler (\*\*\*) أن الميزة التنافسية هي "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين، أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل<sup>1</sup> من التعريفين السابقين يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق<sup>2</sup>.

## 2- خصائص الميزة التنافسية

- تتميز الميزة التنافسية بالعديد من الخصائص يمكن تلخيص أهمها فيما يلي<sup>3</sup>:
- تشتت من رغبات وحاجات الزبون؛
  - تقدم أهم المساهمات في نجاح الأعمال؛
  - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
  - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
  - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول عندما يتم تطويرها وتحديثها<sup>4</sup>؛
  - تكون مرنة مبنى يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق إعتبارات التغيرات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر، سعيدة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، ص، 3.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر من مواليد 27 ماي 1931 في شيكاغو بروفيسور في التسويق الدولي من إي جي جوهانسون وديتنغوشيد بمدرسة كيلوغز للإدارة بجامعة نورث وسترن في إنوي. إستشاراته في مجال الإستراتيجيات التسويقية والتنظيم في إدارة التسويق، التسويق الدولي.

<sup>3</sup> بلال معلم، طارق مناس، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة السلام للإلكترونيكستبسة) مذكوم ماستر أكاديمي غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2915، ص، 45.

<sup>4</sup> وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، 2012، ص 168.

<sup>5</sup> إيمان غرزولي، البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (دراسة حالة، مؤسسة بلاست، سطيف)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة، فرحات عباس، سطيف، ص 197.

<sup>6</sup> أنهار خير الدين محمد، سيف الأشقر، دور التسويق الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية، (نموذج إلكتروني مقترح لشركة طيران إفتراضية)، مجلة جامعة جيهان، أربيل للعلمية، إصدار خاص، العدد 2، الجزء B، أيلول 2018، ص 268.

ثانيا: مراحل تطور الميزة التنافسية:

تتمثل في المراحل الموجزة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): مراحل تطور الميزة التنافسية

المرحلة	الفترة	الأفكار	الباحثين	السنة
الأولى	من نهاية الثلاثينات إلى بداية ستينات	ربط الميزة بالكفاءة الميزة= الكفاءة =الخبرة الميزة هي أحد أجزاء إستراتيجية الشركة الميزة والكفاءة متغيران	Chamberlin Selzliba Alberson	1937 1939 1959
	الثانية	الميزة =الفرص التركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ضرورة تقويم المواردوالقدرات الميزة التنافسية هي أحد مكونات إستراتيجية الشركة		1978 1980 1982
		الثالثة	الميزة=هدف الإستراتيجية تحقيق الميزة سيؤدي إلى أداء متميز الميزة هي المتغير المعتمد والأداء هو المتغير المستقل الأداء يسبق خلق القيمة الميزة=القيمة المضافة	Day Porter Fahey Mu

المصدر: جميلة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية (بالتطبيق على مجموعة الشركات معاوية، البدير لصناعات الغذاء 2008-2018) مذكرة دكتوراه، غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان 2019، ص 47.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية ومجموعة من الأهداف وهي على التوالي:

#### أولاً- أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي<sup>1</sup>:

- خلق قيمة للعملاء وتلبية إحتياجاتهم وضمان ولائهم، تحسين سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات الإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وربحية عالية البقاء والإستمرار في السوق.

#### ثانياً- أهداف الميزة التنافسية:

تهدف الميزة التنافسية للعديد من الأهداف من بينها<sup>2</sup>:

#### 1- الإنفتاح الواسع على الآخرين:

بمعنى القفز من مرحلة الإنغلاق إلى مرحلة الإنفتاح على الآخرين الذين يصبحون مكون رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين الواقع حاضر ومستقبل مرغوب، قد حقق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها وإطلاعها على مختلف السلوكيات وأذواق المستهلكين، وإكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم والإنفتاح ليس فقط على العملاء المنافسين، الموردین، المؤسسات المتشابهة وغيرهم.

#### 2- كثافة الربح والسعي لتحقيقه:

فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسة ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

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

<sup>1</sup> عبد الله أحمد عبد الله أحمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مصنع سكر عسلاية)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، 2017، ص 82.

<sup>2</sup> صالح صالح، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة نفضال باتنة)، مذكرة ماستر، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص، 33، 34.



من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع إحتياطاتها ومن ثم تدعيم الإستثمار والتوسع في النشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيق الموقع المميز في السوق.

### 3- التوغل في السوق العالمية:

ويقصد به التحول من السوق المحلية إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

### 4- الإطلاع المباشر على أهم الإكتشافات والبحوث العلمية:

حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن مشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالإكتشاف والبحث وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.

### 5- تكوين رؤية جديدة من الأهداف المستقبلية للمؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية هما:

#### أولاً- ميزة التكلفة الأقل:

يقال عن منظمة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت التكاليف المتراكمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين.

وتعتبر ميزة التكلفة الأقل عن القدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجات أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة في الشركة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة الأدنى<sup>2</sup>.

#### ثانياً- ميزة التميز:

تعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، وأن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء سلعة ويحقق له الرضا عنها<sup>3</sup>.

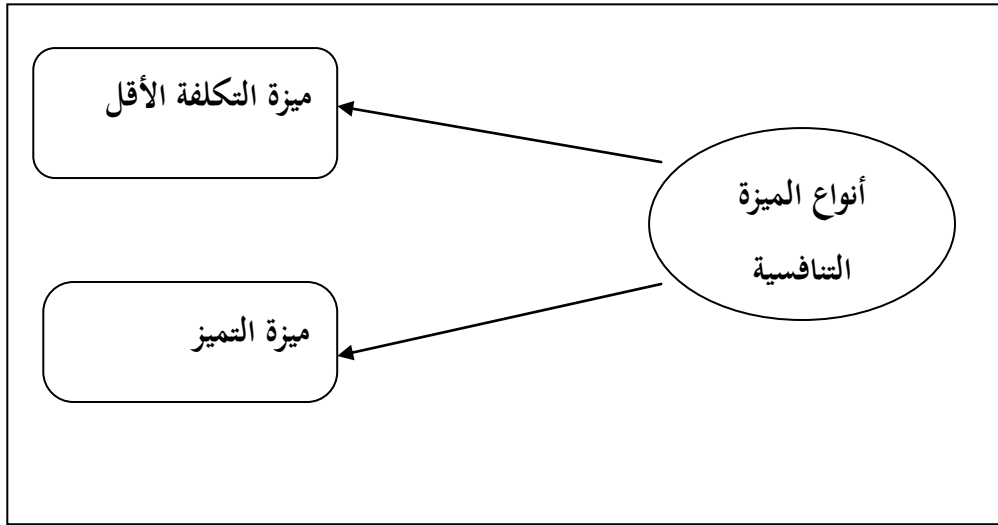
وفي الأخير يمكن تلخيص أنواع الميزة التنافسية في الشكل التالي

<sup>1</sup> حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2004-2006)، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 27.

<sup>2</sup> مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، سورية، 2014، ص 66.

<sup>3</sup> عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكسكدة، 2007، ص 17.

الشكل رقم(02): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، سورية 2014؛، ص 66.

عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها(دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور<sup>1</sup>

بالوادي، مذكرة مجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكسكدة، 2007، ص 17.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر الأساسية التالية:

أولاً: الجودة:

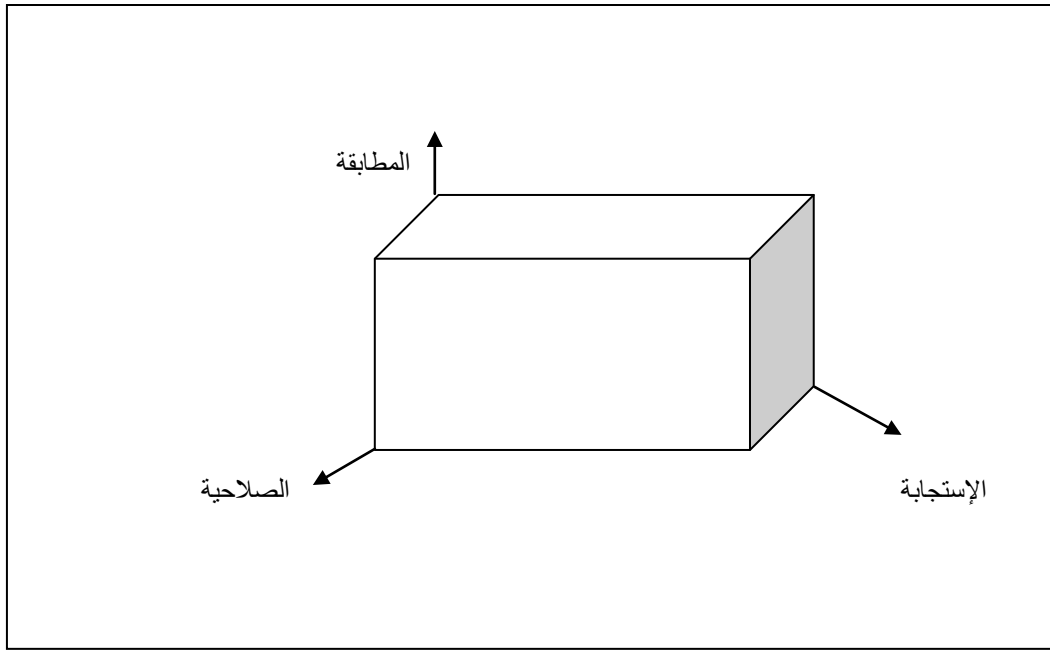
تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الإستحواذ على حصص السوق، وذلك بالإعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته<sup>1</sup>.

حيث تتضمن الجودة ثلاث عناصر يمكن تمثيلها من خلال نظام ثلاثي الأبعاد وذلك كما هو موضح في

الشكل الآتي:

<sup>1</sup> فيصل بملول، عفاف خويلد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حاسية بن بو علي، شلف، يومي 3-4 ديسمبر 2012 ص 3

الشكل رقم(03): أبعاد الجودة



المصدر: محمد المعاريف وأخرى، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص13

من خلال الشكل يمكن توضيح ما يلي<sup>1</sup>:

**1- المطابقة:** وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، والخصائص الموضوعية المتعلقة بالعميل والتي يمكن قياسها؛

**2- الإستجابة:** وتعني إرضاء متطلبات العملاء وإحتياجاتهم سواء كانت ضمنية أو ذاتية؛

**3- الصلاحية:** ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والإستجابة، كما تمثل النقطة (0) الجودة معدومة، وتمثل (ك، س، ع، ص) الجودة المثلى التي يجب أن يؤول إليها كل منتج أو خدمة.

**ثانيا: التكنولوجيا:**

لقد تزايد الإهتمام بهذا العامل لأنه موردا داخليا قادرا على إنشاء الميزة التنافسية، وتقديم القيمة للزبون،

<sup>1</sup> محمد المعاريف وأخرى، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص

غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الأثار التي تخلقها الميزة<sup>1</sup>.

### ثالثا: المعلومات:

تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في إستماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما، في تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، كما تحدد الطريقة التي يستطيع بها المستخدم الوصول إلى الأهداف المشتركة، كما لا يمن الحديث عن المعلومات بمعزل من التكنولوجيا المعلومات حيث أصبحت المعلومات أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، وأحد الوسائل المساعدة في خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية<sup>2</sup>.

### رابعا: المعرفة:

شهدت منظمات الأعمال خلال الشعريات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل ولكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الإعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم رأس المال البشري .

تتمثل مصادر الميزة التنافسية حسب **PITTS AND LEI** فيما يلي<sup>3</sup>:

1- المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة، المواد الأولية، قنوات التوزيع وغيرها. كذلك تأتي الميز التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة أساليب التنظيم الإداري، طرق تغير مردودات البحث، التطوير، الإبداع، المعرفة.

2- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق الفرص وميزات يمكن أن تشغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

3- يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي وتنويع التحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

فصل مجلول، عفاف خويلد، مرجع سبق ذكره، ص4

<sup>2</sup>مرجع نفسه، ص4

<sup>3</sup> يوسف شراب سائد حسن، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص ص، 34-35.

### المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

يعد بقاء وإستمرار المؤسسات في الأسواق أهم أهداف التي تسعى إليها المؤسسات ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى إمتلاك مزايا تنافسية تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها وهذا بتطبيق أحدث الأساليب الإدارية.

### المطلب الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية

إقترح بورتر ثلاث إستراتيجيات تنافسية يمكن أن تتبعها الشركات هي:

#### أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة:

تؤسس إستراتيجيات التكاليف المنخفضة على قدرة الشركة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها الإفتراض الأساسي التشغيلي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين التي يمكن تمريرها للعملاء للحصول على حصة سوق أكبر لذلك تنتج إستراتيجية التكلفة المنخفضة ميزة تنافسية عندما تحقق الشركة هامش ربح أعلى الذي ينتج من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية<sup>1</sup>.

#### ثانياً: إستراتيجية التمايز:

تركز الشركة هنا على خلق درجة مرتفعة من التفرد لمنتجاتها وبرامجها التسويقية حتى يمكنها أن تحظى بقيادة للصناعة التي تعمل داخلها، ويفضل معظم المستهلكين شراء علامة هذه النوعية من الشركات بشرط ألا يكون سعرها مرتفع بدرجة كبيرة، ومن أمثلة الشركات الكبيرة التي يتبع هذه الإستراتيجية نجد شركة أي بي أم كاتربيار واللتان تعملان في مجال منتجات تكنولوجيا المعلومات وتجهيزات البناء والتشييد على الترتيب<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: إستراتيجية التركيز:

تتمثل الفكرة الأساسية في هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل ضمنه المنظمة، ومن ثم إستخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة إلى الكلفة أو تلك التي

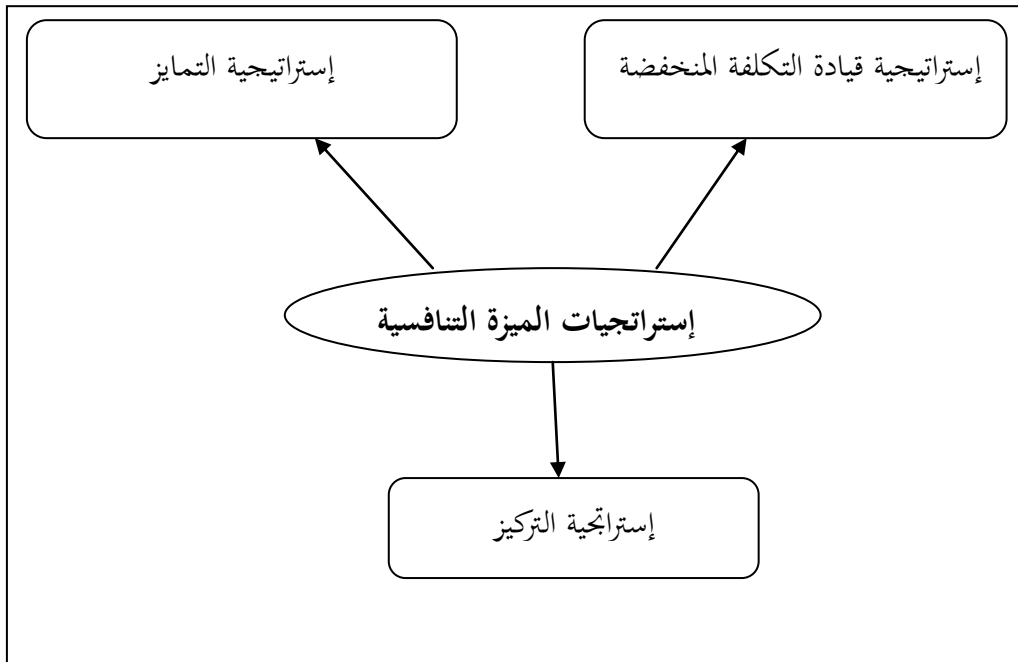
<sup>1</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 28.

<sup>2</sup> روبرت ديفيدلي، عبد الحكيم ، الإدارة الإستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، طبعة، الأولى، 2008، ص 300.

تستهدف التميز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع والعمل من خلالها على إشباع رغبات وحاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج ويتوقف نجاح إستراتيجية التركيز بشكل خاص على مدى تلاؤم القطاع الذي تستهدف المنظمة التنافس خلاله مع قدرتها على التركيز في ذلك الجزء بإتجاه إستبعاد المنافسين الآخرين المحتملين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكن تلخيص إستراتيجيات الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): إستراتيجيات الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على<sup>1</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2009، ص 28.

روبرت ديفيدلي، عبد الحكيم ، الإدارة الإستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، طبعة، الأولى، 2008، ص 300.

محمد عبد العظيم النجار، التسويق المتقدم، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 ص 285.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم النجار، التسويق المتقدم، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 ص 285.

## المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

نجد محددات الميزة التنافسية تتحدد من خلال متغيرين أساسيين هما:

### أولاً: حجم الميزة التنافسية:

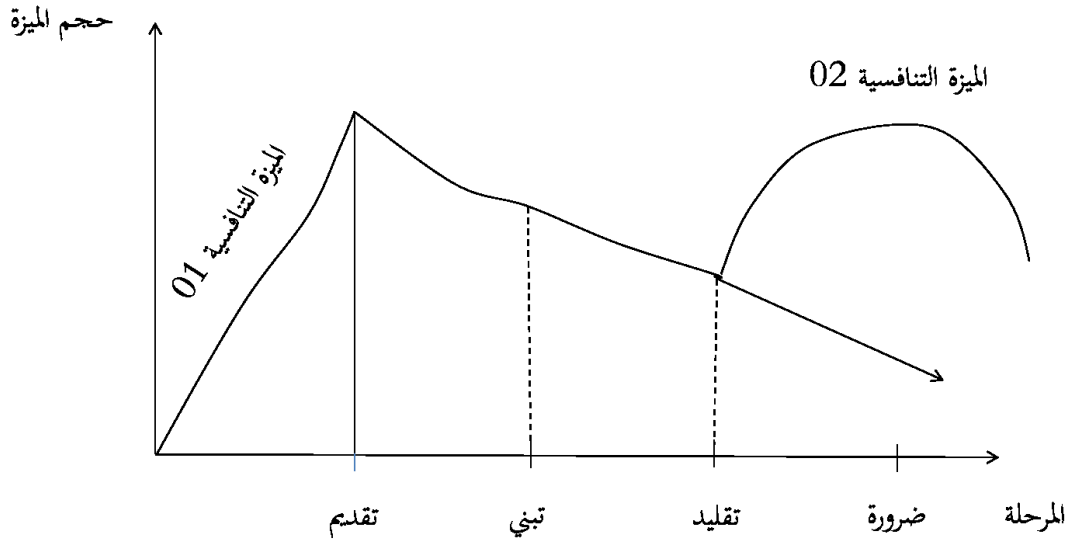
يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا تمكنت من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها. وتشير إلى المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يطلب منها إمتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، البشرية، التكنولوجية) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجات المستهلكين والسهر على إرضائهم. إن القيام بذلك بفعالية نجاعة يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

وفي الواقع العملي للمؤسسات نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى التقديم تكنولوجي جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب بو بعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيلس)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 89.

الشكل رقم(05): يوضح دورة حياة الميزة التنافسية :



المصدر: عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، مذكرة الدكتوراه غير منشورة، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، 2019، ص60.

#### ثانيا: نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن تحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وأمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة أو إستخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صباح صياد، أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، 2018، ص ص 109، 110.



### المطلب الثالث: معايير قياس الميزة التنافسية

إن إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية غير كافي إذ يتم تحديد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الإستمرار ويتم ذلك من خلال ثلاث معايير أساسية تتمثل في<sup>1</sup>:

#### أولاً: مصدر الميزة التنافسية:

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

**1-مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة الأقل يسهل نسبيًا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للإستمرار والتواصل.

**2-مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها إستنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.. ويتطلب تخفيض هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمارات المستمرة والمتراكمة من التسهيلات المادية، التعليم المتخصص، البحوث والتطوير، التسويق والتدريب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

#### ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها:

في حالة ما إذا إعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد المصادر فإنه يصعب على المنافسين تقليدها.

#### ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

على المؤسسة أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيلم المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة حالياً وخلق مزايا تنافسية جديدة.

<sup>1</sup>وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية سطيف، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012، ص ص، 22، 23،

وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك إستنادا على معايير معينة تختار وفق للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

### المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية هي الخصائص التي تختارها المؤسسة وتركز عليها عند تقديم المنتجات ويمكن لها أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أبعاد الخمسة للتفوق التنافسي وهي كالتالي<sup>1</sup>:

#### أولا: التكلفة:

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على قدر أكبر من الأرباح، فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها، فإنها سوف تمتلك موقعا متميزا يتيح لها السيطرة في السوق.

تمكن التكلفة المنخفضة المؤسسة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجات بأسعار أقل، حيث في كثير من الأحيان يميز العملاء بين الأسعار فيختار الأقل أو أن المؤسسة تطرح منتجاتها بنفس الأسعار مع المنافسين لكن في هذه الحالة تقدم خدمات إضافية (مثل خدمات ما بعد البيع كالصيانة)، ولتخفيض التكلفة لا بد من الإستثمار الأمثل للموارد البشرية والإستفادة من تقويم الأداء بما يساهم في تخفيض الإسراف في المواد المستعملة والدقة في إنجاز العمل وتقليل الأخطاء، حيث يشير إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في تخفيض التكلفة وهي:

- الإستثمار الأقل في الموارد؛

- النسب المرتفعة لإستغلال الطاقة؛

- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين؛

- البيع المباشر للزبون وتقليص عدد منافذ التوزيع.

<sup>1</sup> الصادق لشهب، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص، ص، 46، 51.

## ثانيا: الجودة:

تسعى بعض المؤسسات لتقدم منتجات ذات جودة عالية أكثر من منافسيها، ومفهوم الجودة يرتكز على درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات للموصفات، حيث يرغب العملاء عن أفضل جودة إلى جانب السعر.

قسم الجودة إلى ثلاثة أبعاد وهي:

**1- جودة التصميم:** حيث تشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها العملاء، ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات العملاء ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم، والتي يمكن تمثيلها بأشكال قابلية التعمير، قابلية الخدمة والجمالية، وتعد تلك الخصائص إحدى الوسائل التي تستخدمها المؤسسات للحصول على حصتها السوقية أو زيادتها.

**2- جودة المطابقة:** تمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، تكمن أهمية جودة المطابقة بجانبين

الأول كلما كانت مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات العملاء، إذ أن التصميم يبنى أساسا على وفق تلك الحاجات والرغبات والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن حيث تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

**3- جودة الخدمة:** تعني التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصلون عليها من المنتج أو الخدمة، وأن زيادة جودة المنتج أدت بالمؤسسات إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليص التكلفة الكلية نتيجة تقليص تكاليف المعيب والتالف، تقليل حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعيب أو للتعويض عن التالف، مما يؤدي إلى تحقيق هامش ربح أعلى.

يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى تحسين مستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المؤسسة، فالجودة مسؤولية الجميع بدءاً من مرحلة التصميم إلى غاية إنهاء خدمات ما بعد البيع.

### ثالثاً: التسليم أو الوقت:

يمثل الوقت اليوم أهمية بالغة لدى العملاء، حيث تزايد الإهتمام به وتوضح لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال عديد من النقاط أهمها:

**1- تقليص زمن التسليم للعميل:** تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه أما يعرف بوقت التسليم السريع.

**2- تقليص زمن تحويلات العمليات:** إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فإنه إنطلاق من فلسفة الوقت المحدد، يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الإنجاز خاصة إذا أحدث ذلك في الإستغناء عن المخزون وبالتالي الإقتصاد في تكاليف التخزين بفعل الإلتزام لمدة زمنية محددة وثابة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

**3- سرعة التطوير:** تختص بالفترة المرتبطة بالإبتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن، وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة، بحيث تحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات حتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

### رابعاً: المرونة:

أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية، حيث إزدادت رغبات العملاء في التغيير والتوزيع نتيجة الإنفتاح والمتزايد والثورة التكنولوجية السريعة في مجال الإعلاموالاتصال، تعرف المرونة على أنها الإستجابة السريعة للتغيير في طلب العملاء فضلاً عن زيادة رضاهم في التسليم، مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك التغيرات الحاصلة ولما لا إستباقها عن طريق نظام فعال لذكاء الإقتصادي للمؤسسة.

تظهر المرونة في:

**1- مرونة المنتجات:** هي قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات، الناتجة عن تغير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية؛

**2- مرونة الحجم:** هي القدرة على تغير حجم الإنتاج سواء من ناحية الزيادة أو النقصان، تبعاً للتغيرات في مستوى الطلب.

تفوق المؤسسة من خلال المرونة قد يتم عن طريق:

- القدرة على زيادة المنفعة من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة الإحتياجات المختلفة للعملاء؛  
- القدرة على تخفيض التكاليف الناجمة عن تحول من منتج إلى آخر، ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية؛

- القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات العملاء وبأقل تكاليف ممكنة؛

- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم، لأن المؤسسات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وتكاليف إقتصادية.

**خامساً: الابتكار:**

يقصد به التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة أكثر تكويناً للقيمة في مجال نشاط المؤسسة، تختلف عن تلك الطرق المستعملة أو عمليات تمكن المؤسسة من تدعيم وتقوية ميزتها التنافسية.

إشتداد المنافسة العالمية أوجب على المؤسسات الإقتصادية التنافس عن مرتكزات وأبعاد تنافسية جديدة وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى:

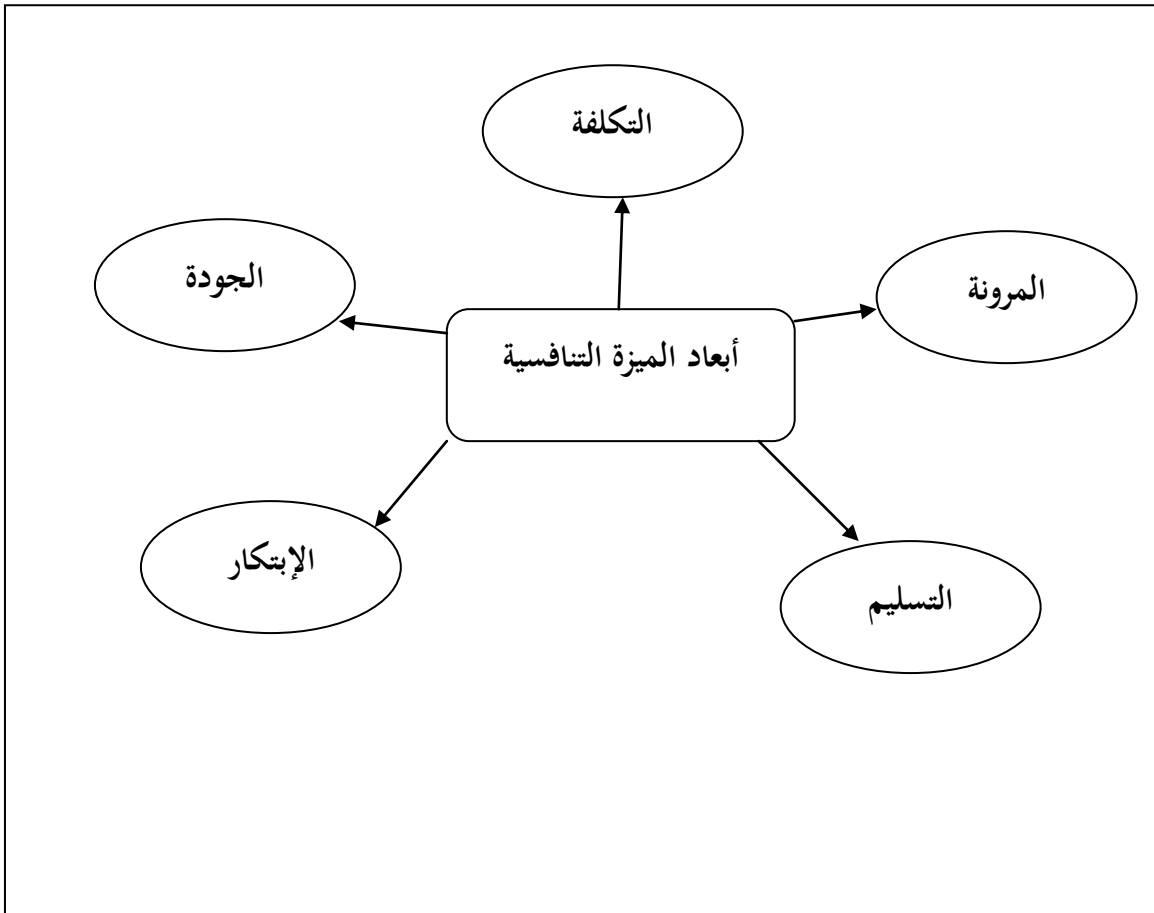
**- الإدارة التنافسية للوقت:** بموجبها تتم المنافسة على عنصر الزمن واستغلاله بشكل رشيد يمكن المؤسسة من تحقيق سبق، فالوقت هو أكثر العناصر المتاحة ندرة للمؤسسة؛

**- أهمية المعرفة وظاهرة المؤسسات الساعية للتعلم:** المعرفة اليوم ينظر لها كمصدر أساسي لخلق الثروة ومن ثم إتجهت أغلب المؤسسات في الدول الصناعية العالمية إلى الإستثمار في المعرفة ورأس المال الفكري ما أفرز ما يسمى

بالمؤسسات المتعلمة أي الساعية إلى تنمية معارفها وتدريب موظفيها بشكل دائم أي الإهتمام بالكفاءات كموارد، لما لها من أدوار في خلق قيمة مضافة للمؤسسة؛

-الإهتمام بالبيئة والمسؤولية الإجتماعية: تعمل المؤسسات بشكل متزايد للإستجابة للمعايير البيئية العالمية أو كسب ولاء العملاء أو للتميز على هذا الأساس، فأصبح ما يعرف بالإقتصاد الأخضر محور إهتمام العديد من المؤسسات ومركز تنافس عليه.

الشكل رقم(06): يوضح أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على الصادق لشهب، دور الإبتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2015، ص، ص، 46، 51.

من وجهة نظر أخرى تكمن أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي :

إن الميزة التنافسية تحقق من أجل الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية ببعدين أساسيين هما<sup>1</sup>:

### 1- القيمة المدركة لدى العميل:

يمكن للمنظمات إستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أي منظمة في إستغلال إمكانيات المتميزة قد يكلفها الكثير.

وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها. وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة للسعر، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى سعر الجودة، ومدى الإقتناع بالمنتج ومدى الإعتماد عليه وخدمات ما بعد البيع.

### 2- قدرة المنظمة على تحقيق التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض السلعة أو الخدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية. فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل إحتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

و فيما يتعلق بالموارد المادية، والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال إستغلال تلك الموارد يمكن تقييم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميز عن المنظمات الأخرى، وتمثل الموارد البشرية العنصر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية

<sup>1</sup>نوال دومة، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 3، 2011، ص ص، 7، 8.

فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات والقدرات البشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانية التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظامها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة إحتياجات عملائها. وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من النادر أو من الصعب على الآخرين تقليدها.

### المبحث الثالث: أثر الميزة التنافسية على المسؤولية الاجتماعية

سننظر من خلال هذا المبحث إلى معرفة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية من خلال مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الأول: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

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

ومع تحول المؤسسات الإقتصادية إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها كان متوقفاً أن يتوقف الدور الإجماعي لهذه الأخيرة، على إعتبار أن البرامج الاجتماعية عادة ما تكون ملازمة للمؤسسات العمومية، ولاكن التجارب العملية الواقعية الإقتصادية المعاش أظهر ضرورة تبني الدور الإجماعي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية باعتبارها إستثمار كباقي الإستثمارات الأخرى، الشئ الذي من شأنه أن يعزز القدرات التنافسية لهذه الشركات.

أصبح للشركات إهتماماً متزايداً في المسؤولية الاجتماعية على ما يبدو أنه يكون لها تأثير إيجابي على ردود المستهلكين الوجدانية والسلوكية. وعلاوة على ذلك وقد تم ربط المسؤولية الاجتماعية للشركات لزيادة القيمة السوقية للشركة، وأداء مالي أفضل. أبحاث المستهلكين على المسؤولية الاجتماعية للشركات ركزت أساساً على تأثيره على الإختيار والتفضيل، وهناك ما يمكن قوله حول تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات في إطار تقديم الخدمات وعنصرها من الإقتصاد وعلى رضا وولاء العملاء.



كما إعتبر البعض إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة شكلا من أشكال الإستثمار الإستراتيجي باتجاه بناء وصيانة سمعة الشركة، إذ إقتضت متطلبات الإنتقال من (التنافس) إلى (التسابق)، ضرورة الإستجابة للضغوطات الاجتماعية والبيئية، وإلى ملاحظة أثر الخصائص المميزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة ضرورة مساندة العوامل الإقتصادية للمنظمة بعوامل أخرى غير إقتصادية. فالشركات التي تبنت إستراتيجية التي تقوم على هذا المبدأ لديها الفرصة لبناء علاقات أقوى مع جميع أصحاب المصلحة لتمييز ما يتعلق بالمنافسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأخذت العوامل الاجتماعية الحيز الأكبر في مجال بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة وأصبح مفهوم الموجودات الإستراتيجية يضم كل موارد المنظمة (المادية والغير المادية)، وأصبح رضا أصحاب المصالح هو الإستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة.

فالمستثمرون أكثر إستعدادا للثقة بإستثماراتهم مع Miles & Covin فهناك أهمية بالغة لميزة السمعة

ذكرها

الشركات التي تتمتع بسمعة ممتازة نظرا لنخفاض المخاطر المحتملة وربما تعزيز فرص التسويق، فتؤثر ميزة السمعة المتفوقة قد تؤدي إلى:

- تنازلات في التسعير؛

- روح معنوية أفضل؛

- إنخفاض المخاطر؛

- زيادة المرونة الإستراتيجية؛

- تحسين الأداء المالي.

فميزة السمعة تعزز إلى حد كبير جهود التسويق في الشركة من خلال توفير الفرصة لإستهداف قطاعات

حساسة للجودة مع أقل الأسعار.

و يمكن تقسيم تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على ميزة تنافسية مستدامة إلى خمسة عناصر مختلفة

التي تتقاطع بعضها البعض:

- التقييم وتعزيز العلامة التجارية؛

- عمليات أكثر كفاءة؛

- تحسين الأداء المالي؛

- زيادة في المبيعات وولاء المستهلك؛

- زيادة القدرة على إجتذاب وإستبقاء الزبائن.

وقد أكد العديد من الباحثين على أهمية الإستثمار في مجالات مختلفة من المسؤولية الاجتماعية مثل إجراءات إجتماعية جيدة، لإعداد إستراتيجية تجلب الكثير من الفوائد على المنظمة مثل زيادة المبيعات أو تحسين الصورة الذهنية

ومنهم العالم Sam wisonpaul فهو مؤيد لوجهة النظر التي ترى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها بعدين

إقتصادي واجتماعي وأنه لا بد على الشركات أن تسعى في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية:

يمكن اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية لها دور في خلق العديد من المزايا التنافسية في المنظمات والجدول

التالي يوضح ذلك:

### الجدول لرقم (05): يوضح مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية:

توضيح الممارسات	وصف الآلية	إستعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لخلق ميزة تنافسية
(Lafarge) إستفادت شركة لافارج الفرنسية من صورتها الجيدة (بفضل إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية) فحصلت من السلطات على تراخيص بإستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل الشركات المنافسة لها على نفس الإمتيازات.	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالبا بسمعة الشركة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	الشرعية والترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بصفها ضامنة للسمعة وأداة للتسويق.
Dow chemical ساهمت الشركة	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات	إرتفاع التكاليف التي يتكبدها

<sup>1</sup> ياسر سعيد أبوهريدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (داسة حالة شركة توزيع الكهرباء، محافظات غزة)، مذكرة ماجستير،  
<sup>1</sup> غير منشورة، إدارة الدولة والحكم الرشيد، إكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص 84-87

<p>الأمريكية دوا شيميكال في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.</p>	<p>الصارمة على مستوى القطاع من طرف الشركات التي لها إلتزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف المواثمة بالنسبة للشركات المنافسة ويصعب دخول المنافسون الجدد والمحتملين.</p>	<p>المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية.</p>
<p>Accenture وضعت شركة برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الإتصال التي تستهدف الطلاب والخارجيين الجدد.</p>	<p>تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يملكون كفاءات عالية.</p>	<p>جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل.</p>
<p>قامت بعض الشركات ببناء إستراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية مثل The Bodyshop و patagonia كأن تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية.</p>	<p>تسمح المسؤولية الاجتماعية بالتموقع التسويقي المميز، وقد يتم إعتبارها من قبل بعض المستهلكين / الزبائن كسمعة مميزة لمنتج المنظمة.</p>	<p>زيادة المبيعات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.</p>
<p>ملايين الدولارات HSBC إقتصدت فقط من خلال غزارة الضوء لا فتاته بعد الساعة العاشرة ليلا.</p>	<p>يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية.</p>	<p>تخفيض مخاطر التحكم في التكاليف، المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية.</p>
<p>أظهرت دراسة قامت بها شركة إستثمارية إنجليزية في عام 2005 أن</p>	<p>يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية في السلوكات المهنية، مثل المشاركة والرضا</p>	<p>التأثير على السلوكات التنظيمية، للمسؤولية</p>

المسؤولية الاجتماعية للشركات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين تجاه شركتهم.	الوظيفي، كما تمنح دور إضافي لأداء الموارد البشرية	الإجتماعية للشركات كأداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة ولد الكثير من المعرفة التي Danone يمكن نشرها لاحقاً في الشركة.	تعزز المسؤولية الإجتماعية التعلم المرتبط بمهام الإدارة الإجتماعية، كما تساهم المسؤولية الإجتماعية في بناء مهارات جديدة.	التعلم، المهارات، للمسؤولية الإجتماعية كمورد داخلي إستراتيجي.

المصدر: محمد الشقراني، المسؤولية الإجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مذكرو دكتوراه، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019 ص ص، 254، 255.

### المطلب الثالث: دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

عند البعض إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية الشاملة شكل من أشكال الإستثمار الإستراتيجي تجاه بناء وصيانة سمعة الشركة، إذ اقتضت متطلبات الإنتقال من (التنافس) إلى (التسابق) ضرورة الإستجابة للضغوط الإجتماعية والبيئية. وإلى ملاحظة أثر الخصائص المميزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة ضرورة مساندة العوامل الإقتصادية للمنظمة بعوامل أخرى غير إقتصادية.

وأخذت العوامل الإجتماعية الحيز الأكبر في مجال بناء ومساندة الميزة التنافسية وأصبح مفهوم الموجودات الإستراتيجية يضم كل موارد المنظمة (المادية والغير مادية) وأصبح رضا أصحاب المصالح هو الإستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء الميزة التنافسية إذ يرى بورتر أن العوامل الإقتصادية والإجتماعية قد كانت متفكة أكثر من أن تختلف وإن المنافسة الحالية تعتمد الإنتاجية الناتجة عن إستعمال العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، من أجل إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية.

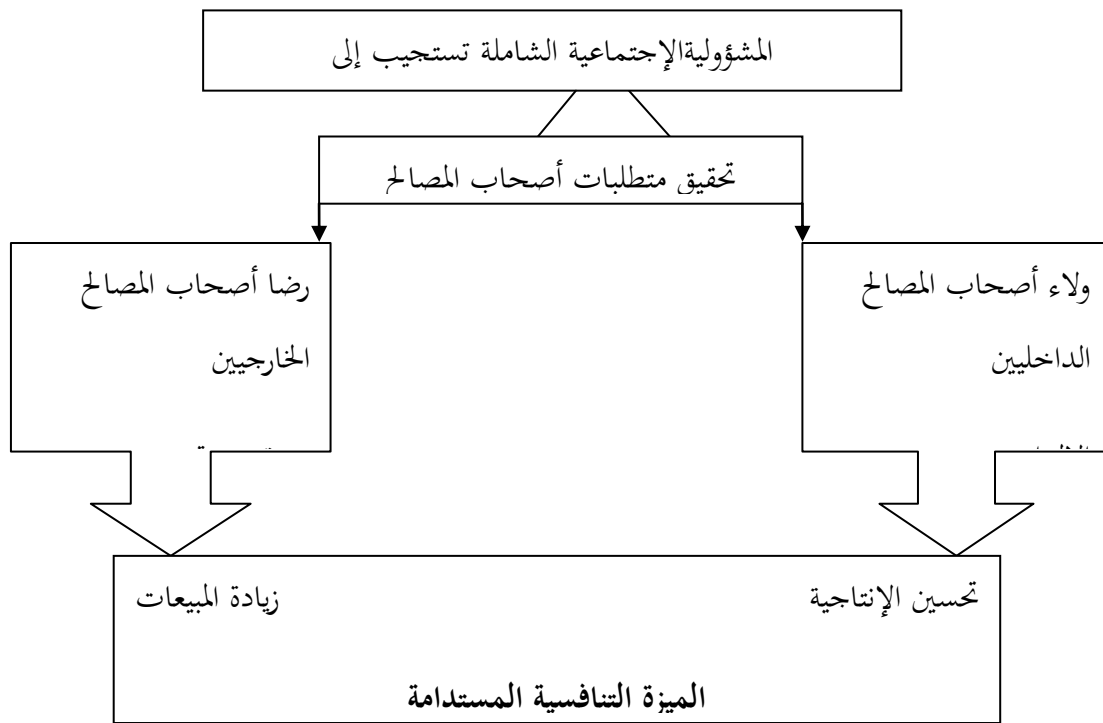
وتعزز الإنتاجية أيضا لتوفير الظروف البيئية الملائمة فضلا عن إنعكاسات التحسين في الظروف الإجتماعية والإقتصادية على توفير مواقع إنتاجية أفضل لعمليات منظمات الأعمال وأسواقها وهذا يؤدي بنتيجة إلى الترابط بين المنافع الإقتصادية والإجتماعية وإنعكاساتها الإيجابية على طريق بناء الميزات التنافسية وفي هذا الإتجاه يبرز دور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية حيث يعد نقطة التلاقي بين المسؤولية الإجتماعية والميزة

التنافسية لأن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة توجه نحو تحقيق رضا وكسب أصحاب المصالح سواء في داخل المنظمة وخارجها والميزة التنافسية لا يمكن بلوغها إلا من خلال بلوغ هذه المرحلة

و الشكل الموالي يبين أن الإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية الشاملة بإتجاهها الإستجابة للحاجات والتوقعات أصحاب المصالح، يؤدي إلى تحقيق ولاء والتزام أصحاب المصالح الداخليين من جهة وإلى كسب رضا أصحاب المصالح الخارجيين من جهة أخرى وهذا ينعكس إيجابا على ركني الميزة التنافسية الأساسيين (تحسين الإنتاجية وزيادة المبيعات )، محققا الربط بين المسؤولية الاجتماعية الشاملة والربحية<sup>1</sup>.

المسؤولية الاجتماعية الشاملة وأصحاب المصالح

الشكل رقم (07): دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، ص218

سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، ص 217.

## خلاصة الفصل

من خلال ماسبق يتضح لنا أن الحصول على الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات من أجل كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، مما دفع بالمؤسسات إلى السعي وراء إكتساب قدرات تنافسية تنشأ بمجرد إكتشاف مصادر وطرق أكثر فعالية وكفاءة، وبهذا أصبحت المسؤولية الاجتماعية تلعب دوراً إستراتيجياً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية ومسرحاً للتنافس بين مختلف المؤسسات وهو ما أكسبها أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات المتنافسة التي تريد تحقيق السبق والريادة، من أجل تلبية إحتياجات ورغبات الزبائن وضمان بقاء ولائهم وتقييمها في جو التنافسي مما يؤهلها إلى تحقيق التميز.

## الفصل الثالث:

المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة  
التنافسية للمؤسسة مطاحن - مرمورة-

قالمة

تمهيد:

بناءً على ما تقدم في الجانب النظري بدراسة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، إرتأينا التطرق في هذا الفصل إلى الواقع العلمي للموضوع، وهذا للتحقق من صحة النتائج النظرية والتعرف على علاقة المتغيرات التابعة والمستقلة فيما بينها، ولهذا تم إسقاط الدراسة النظرية على أحد المؤسسات الاقتصادية المتواجدة على المستوى الوطني ألا وهي مؤسسة مطاحن مرمورة المتواجدة على مستوى ولاية قالمة وهذا لتوافقها مع موضوع دراستنا بغية معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تدعيم المسؤولية الاجتماعية .

وفي سبيل تحقيق الأهداف المنشودة من هذا العمل، قمنا بإعداد وتوزيع إستبيان على موظفي المؤسسة، بغرض الإطلاع على مدى التقارب بين الجانب النظري للدراسة مع آراء العينة المختارة من خلال معرفة نظرتهم حول المسؤولية الاجتماعية ومدى دعمها للميزة التنافسية .

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعمق في الموضوع دراسة حالة محل الدراسة من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية



### المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - قالمة

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى الجزء التعريفي محل الدراسة والمتمثلة في مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - قالمة من خلال نظرة شاملة لنشأتها وهيكلها التنظيمي والأهداف المستقبلية .

### المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - قالمة

إنشئ مجمع رياض قسنطينة سنة 1982 في بادئ الأمر عن شركة سمباك التي تحولت بعدها إلى شركة بالأسهم وتميكلت سنة 1989، بعد هذه العملية تحول المجمع إلى مجمع صناعي كبير يضم 11 شركة فرعية مهمتها تحويل الحبوب، الإنتاج والتسويق السميد، العجائن الغذائية، الكسكس، وتكعيب النخالة. ونذكر من هذه الشركات فيما يلي:

- مطاحن الليطورال (سكيكدة)؛

- مطاحن بن هارون (ميلة)؛

- المطاحن الكبرى للعوينات (تبسة)؛

- مطاحن مرمورة (قالمة).

هذه الأخيرة نشأة في 24 ديسمبر 1997، والتي نتجت عن الإجراءات التي قام بها مجمع السميد بقسنطينة، والمتمثلة في تقسيم وحداته في نهاية سنة 1997، حيث تضم وحدتين للإنتاج هما:

- مطاحن بوشقوف والتي تبلغ طاقتها الإنتاجية 850 قنطار في اليوم؛

- مطاحن هيليوبوليس والتي تبلغ طاقتها الإنتاجية 650 قنطار في اليوم .

### المطلب الثاني: تعريف مؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - قالمة.

سنقوم بتعريف مؤسسة وحدة مطاحن مرمورة هيليوبوليس (المؤسسة محل الدراسة)، حسب أربعة عناصر: الموقع الجغرافي، رأس مالها، اليد العاملة، النشاط ومجال العمل . وهي موضحة كالآتي :

## الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن - مرمورة - قالمة.

- موقعها الجغرافي: تقع وحدة مطاحن مرمورة بدائرة هيليوبوليس في الجهة الشرقية، وبالضبط بلدية هيليوبوليس، بن بروق حسين على الطريق الوطني رقم 21 تتربع الوحدة على مساحة 125000 متر مربع مقسمة على عدة هياكل منها: الإدارة، ورشة الصيانة، ورشة الإنتاج، مركز التخزين....

- رأسمالها: مطاحن مرمورة هي شركة مساهمة ذات مال إجتماعي يقدر ب 135000000 دينار جزائري .

- اليد العاملة: تبلغ اليد العاملة 165 عاملا، موزعين إلى إطارات، تقنيين، وعمال يوضح الجدول التالي توزيع اليد العاملة حسب الفئات وحسب مجال النشاط:

### الجدول رقم (06): هيكل توزيع اليد العاملة حسب الفئة والنشاط

الأفواج الوحدات	مهارات		منفذين		إطارات		المجموع	
	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت
الإدارة العامة	1	1	0	4	10	5	11	10
وحدة هيليوبوليس	14	14	14	16	12	1	40	31
وحدة بوشقوف	18	20	14	10	11	0	43	30
المجموع	33	35	28	30	33	6	94	71
							165	

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

### مبررات إختيار الشركة موضع الدراسة:

يعود إختياري للمطاحن مرمورة بقالمة إلى عدة أسباب من بينها:

- بإعتبارها إحدى المؤسسات العمومية الإقتصادية التي تعكس واقع باقي المؤسسات العمومية الجزائرية؛

- تعد كذلك شركة ذات أسهم، وهذا مهم بالنسبة لموضوع البحث؛

- سهولة إجراء الدراسة التطبيقية بطبيعة موقعها؛

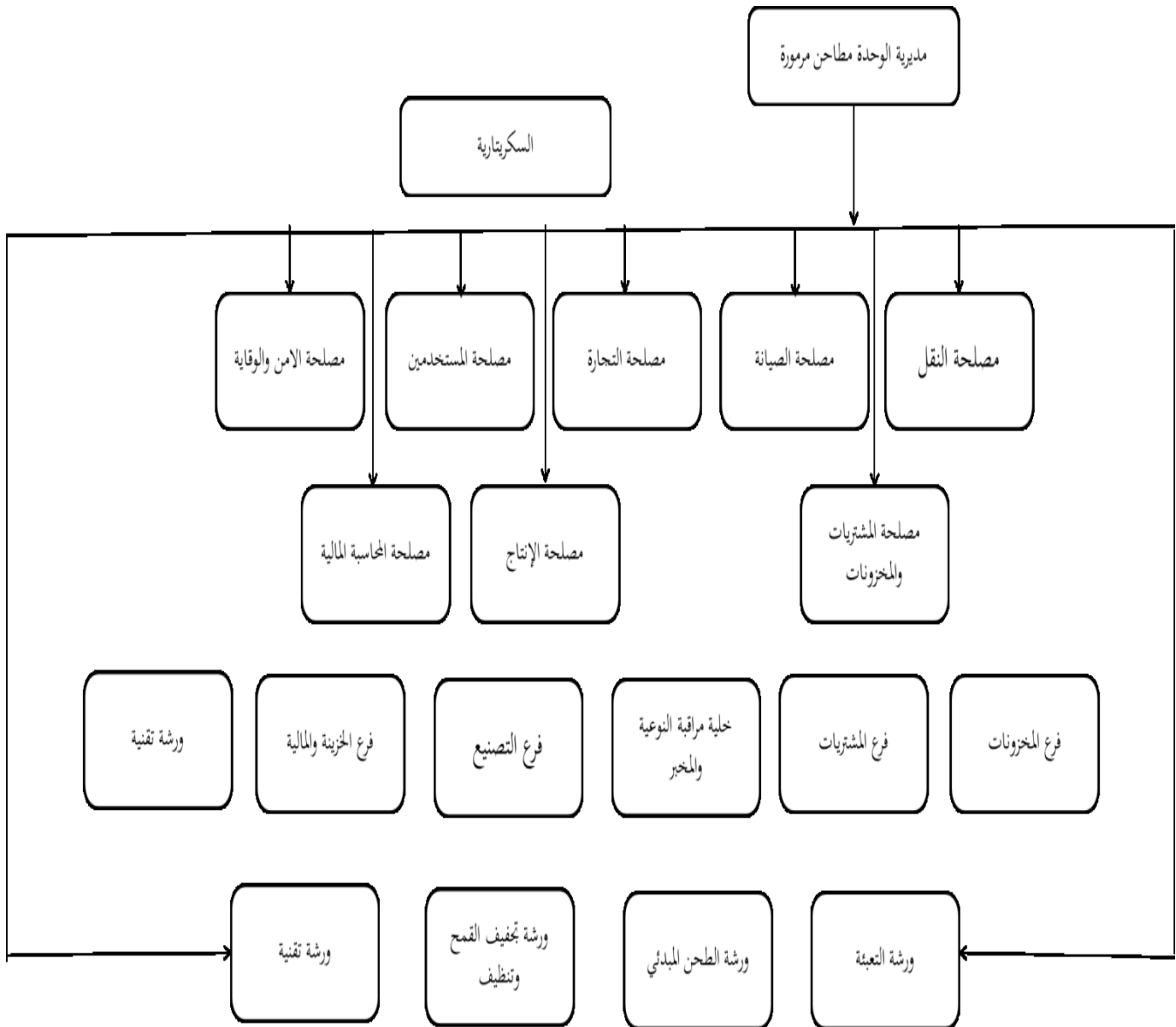
- تعاون الإطارات الموجودة بها من خلال تزويدي بالمعلومات الكافية لإجراء الدراسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس - قالمة.

إن التحولات الجذرية التي يعرفها المحيط الإقتصادي الجزائري وطبيعة نشاط مؤسسة مطاحن مرمورة

هيلوبوليس -قالمة أدت إلى برجة هيكلته على النحو التالي:

الشكل رقم (08): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن مرمورة -هيلوبوليس -قالمة .



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

### شرح الهيكل التنظيمي :

#### أ- مديرية الوحدة:

وتشمل مايلي:

✓ -المدير: الذي يعتبر أعلى رتبة في الوحدة، وهو المسؤول الأول والأخير، ومن المهام التي للمدير الحق في صلاحية ممارستها نذكر:

متابعة سير الوحدة يوميا وكيفية سير العمل؛

\* وضع القرارات وتحويلها إلى المصالح المعنية بها وإصدارها في الأوقات المناسبة؛

\* المصادقة على الوثائق التي تحول إليه بعد دراستها ومراجعتها؛

\* مراقبة كل العمليات وإصدار الأوامر حول مختلف كل هذه العمليات.

-الأمانة العامة: تعمل على الربط بين رؤساء المصالح والمدير، وبينه وبين العملاء والمتعامل معهم، وللأمانة العامة عدة مهام نوجزها في:

\* تقوم الأمانة العامة بإيصال كل الوثائق التي تحتاجها إلى توقيع المدير؛

\* تحضير الاجتماعات الإدارية وإعلام الأطراف المعنية بهذه الاجتماعات؛

\* إستقبالا لإتصالات من العملاء، ومن المديرية الجهوية لإتمام بكل ما هو جديد.

#### ب- مصلحة المستخدمين:

هي المصلحة التي تهتم بشؤون العمال بالوحدة حيث تحرص على تسوية وضعية عامل عند الحاجة سواء تعلق الأمر بإجازة أو منحة أو ما شابه ذلك، يوجد بحوزة هذا القسم جميع ملفات العمال، كما تهتم بكل الجزئيات التي تتعلق بالأجور والعلاوات وتقدم كشوف الأجور وإمضائها.

بالإضافة إلى كل هذا فهي تشرف على قسم التكوين وتقوم بمتابعة المتربصين من العمال .

#### ج- مصلحة الوقاية والأمن :

كل مؤسسة مهما كانت نشاطاتها فهي بحاجة إلى أمن ووقاية للحفاظ على موجوداتها من الضياع، وتحسين الإنارة الداخلية والخارجية، والحفاظ على البناية كاملة والعتاد .

#### د- مصلحة التجارة:

تلعب هذه المصلحة دورا رئيسيا في تمويل الوحدة بالقمح الصلب الضروري لعملية الإنتاج، إذ تتلقى ملفات مختلف المصالح.

#### هـ- مصلحة المحاسبة والمالية:

تعتبر هذه الوظيفة من أهم المصالح في الوحدة حيث تقوم بمختلف العمليات المحاسبية والمالية ومراجعتها، كما تقوم بإعداد الميزانية الختامية، وهي تنقسم إلى فرعين:

\* فرع المحاسبة العامة: تقوم بتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات.

\* فرع الخزينة والمالية: تعالج هذه المصلحة العمليات من خلال التسجيل في 14 يومية.

#### و- مصلحة النقل:

تتكفل هذه المصلحة بتمويل الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية وإيصال السميد إلى مراكز التوزيع.

#### ل- مصلحة الإنتاج:

إن أهم المهام الرئيسية التي تقوم بها مصلحة الإنتاج هي توفير المادة المتمثلة في السميد للزبائن والمستهلكين بالكميات والنوعية المطلوبة، وتتم عن طريق تحويل المادة الأولية (القمح) إلى منتجات تامة الصنع (سميد)، ولا شك أن هذه العملية تسير وفق خطة إنتاجية مسطرة من طرف المديرية ويقوم على رأس مصلحة الإنتاج رئيس المصلحة الذي يعمل على المراقبة المستمرة ل:

\* فرع المخبر ومراقبة النوعية .

\* فرع التصنيع.

#### ن- مصلحة الصيانة:

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات، فعمال الصيانة قائمون على صيانة الأجهزة والآلات والصيانة تحدد مسؤولية كل قسم أو مركز إنتاج عن أعمال الصيانة الخاصة به ويلحق بالقسم عدد من الفنيين والعمال المختصين في الصيانة، كما تم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاجه من قطع غيار.

#### ي- مصلحة المشتريات والمخزونات :

يشرف على هذه المصلحة بهذا التقسيم رؤس فرع المشتريات ورؤيس المخزونات ومن بين مهامه:

\* توفير كافة الآلات وقطع غيار الماكينات الشغالة، مع مراعات كمية ونوعية ومدى صلاحية الآلة؛

- \* شراء وتوفير كل المستلزمات الخاصة بالوحدة من مواد أولية ومواد تعبيل وتغلييف؛
- \* القيام بعملية تخزين المواد المشتريات وكذلك عملية صرفها من المخازن.

### المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة

كل مؤسسة إنتاجية تتعامل مع نوعين من المؤسسات، يتمثل النوع الأول في الموردين والذين تتعامل معهم المؤسسة بهدف الحصول على المواد الأولية ومختلف التجهيزات التي تحتاجها في نشاطها، أما النوع الثاني فيتمثل في العملاء حيث تتعامل المؤسسة معهم بغرض توزيع منتجاتها، وتتعامل مؤسسة مطاحن مرمورة مع المؤسسات التالية:

- الموردون: تعتبر التعاونية الفلاحية للحبوب الجافة بقالمة هي المورد الأساسي للمادة الأولية هي القمح الصلب.
- أما الموردون الآخرون فهم: المؤسسة الخاصة لمواد التغلييف بعنابة، الموردون المختصون في بيع قطع الغيار المتعلقة بالوحدات الإنتاجية، والموردون المختصون في الأدوات واللوازم.
- العملاء: تجار الجملة، المستهلكين، مركز البيع بقالمة.

### المطلب الرابع: أهداف و مهام مؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس - قالمة .

#### أولاً: أهداف مؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس - قالمة

- تهدف مؤسسة مطاحن مرمورة كأى مؤسسة أخرى إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها:
- توجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها وإتباع سياسة توزيع مناسبة؛
  - التحكم في السوق بالمادة المنتجة من خلال الإهتمام بالتسويق؛
  - عقلنة إستعمال الموارد البشرية وإعادة التركيز على المهام الرئيسية؛
  - التوفيق بين التدفقات النقدية الداخلية والخارجية، والتقليل من التكاليف؛
  - إستثمار الموارد المالية المتاحة بشكل جيد للحصول على أكبر عائد وتقليل الإحتياجات المالية؛
  - المحافظة على قدر كافي من السيولة لمواجهة الظروف الطارئة.

ثانيا: مهام مؤسسة مطاحن مرمورة- هيليوبوليس - قالمة.

لمؤسسة مطاحن مرمورة العديد من المهام المتمثلة فيما يلي :

- تحويل القمح الصلب إلى سميد ونخالة؛

- تقريب سميد المنتج إلى المستهلك بأقل سعر ممكن؛

- توفير مواد واسعة الإستهلاك؛

- توفير مواد تغذية الأنعام؛

- تحقيق الربحية .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .

سنحاول في هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة محل البحث والمناهج المعتمد في ذلك، وأهم مصادر جمع

البيانات والأدوات المستخدمة في ذلك

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة ومنهجها

1- مجتمع الدراسة :

نعني بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي " مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها، ومعرفة

خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمع آخر. بعلارة أخرى هو

مجموع الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته، والذي يختلف باختلاف

المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة.

## 2- عينة الدراسة :

يقصد بالعينة "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري إختبارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا<sup>1</sup>". وتمثل عدد عينة الدراسة في 30 موظف .

## 3- منهج الدراسة:

**تعريف المنهج الوصفي:** "هو محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات عن المشكلة موضوع البحث، لتفسيرها والوقوف على دلالتها<sup>2</sup>"

**تعريف المنهج التاريخي:** يركز المنهج التاريخي على دراسة أحداث وظواهر، تمت في الماضي، ومازالت تحدث في الحاضر ليقوم بتحليل وتفسير بيانات ومعلومات<sup>3</sup> .

**تعريف المنهج التحليلي:** " التحليل بإيجاز هو عملية تعريف وتقويم للأجزاء التي يتكون منها الكل وهو وسيلة للحصول على معرفة جديدة تمكن الباحث من التمييز بين ما هو أساسي وما هو ثانوي من عناصر الظاهرة<sup>4</sup> ". وقد إعتدنا هذا المنهج لتحليل نتائج الإستبيان .

**تعريف المنهج الإحصائي:** هو منهج علمي يتضمن إجراءات جمع البيانات وتبويبها، وعرضها وتحليلها حول الظاهرة وإتخاذ القرار بصدها " . وقد تم الإعتماد على هذا المنهج من خلال جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ثم معالجتها بواسطة برنامج SPSS .

<sup>1</sup> عبد المجيد لطفي، علم الاجتماع، دار المعارف للنشر والتوزيع، الطلعة 7، 1976، ص 353 .

<sup>2</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة 6، 2009، ص 122 .

<sup>3</sup> كمال الدشيلي، منهجية البحث العلمي كلية الإقتصاد، منشورات جامعية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016 ص 57 .

<sup>4</sup> سعد المحجسي، سيد حسب الله، المكتبات والمعلومات والتوثيق، دار الثقافة العلمية للنشر والتوزيع، مصر ، 1999، ص 51 .



## المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة .

بعد عرض مجتمع وعينة الدراسة ومنهج الدراسة المتبع يليها بعد ذلك بعملية جمع المعلومات والبيانات المختلفة من أفراد عينة المجتمع المدروس وقد إعتدنا على أدوات معينة وذلك بإستخدامها في الدراسة .

**تعريف الملاحظة:** هي عبارة عن "عملية مشاهدة، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة أو أفراد محددين خلال فترة أو فترات زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعة من البيانات أو المعلومات"<sup>5</sup>.

## تعريف الوثائق الداخلية للمؤسسة:

**تعريف الإستبيان:** "هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها لحقائق، يهدف إليها البحث ويعتبر أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين وإتجاهاتهم نحو موضوع معين ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصيغة وما شابه ذلك"<sup>6</sup>.

## المطلب الثالث: تنفيذ أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة .

### أولاً: تنفيذ أداة الدراسة .

**1- تصميم الإستبيان:** بعد الإنتهاء من الجزء النظري للدراسة تم الشروع في إعداد إستمارة الإستبيان لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمتغيرات الأساسية للدراسة، حيث تم تخصيص محور لكل متغير، بعد ذلك تم عرضها على أستاذ متمكن ومختص في مجال SPSS وذلك للتحكيم والتقييم .

**2- عرض محتوى الإستبيان:** تم إعداد إستمارة الإستبيان في 4 صفحات على النحو التالي: الصفحة الأولى تضمنت إسم الجامعة والكلية والتخصص وكذلك عنوان الدراسة وإسم الطالبين والمشرف وبالإضافة إلى التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها من طرف المستجوبين .

<sup>5</sup>سومية إيكان، تصميم وبناء أدوات البحث العلمي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة حسيبة بن علي، الشلف، ص 3 .

<sup>6</sup>زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، فيليبستين، 2010، ص 16 .

### الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن - مرمورة - قالمة.

أما فيما يخص الثلاث صفحات الأخرى تضمنت 23 عبارة، بوبت في محورين رئيسيين فقد تم صياغة العبارات المعتمدة في التحليل على المقياس ليكارت الحماسي للوصول بدقة إلى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة المتمثلة فيما يلي:

**المحور الأول:** تضمن هذا المحور العبارات المحددة لأبعاد لمسؤولية الاجتماعية بمطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة يحتوي على 15 عبارة .

**المحور الثاني:** تضمن هذا المحور العبارات المحددة لتنافسية المؤسسة بمطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة، يتضمن 8 عبارات.

### 3- توزيع الإستيبيان:

بعد الإنتهاء من تصميم إستمارة الإستيبيان وتحكيمها تم طبع (30) نسخة منها بغرض توزيعها على أفراد العينة ثم تم توزيعها على باقي الموظفين بطريقة مباشرة بحيث صاحب هذا التوزيع شرح الهدف من الدراسة وأهميته وضرورة تقديم إجابات صريحة وموضوعية عن الأسئلة الموجهة .

وقد تم توزيع 30 إستمارة على موظفي المؤسسة لمطاحن مرمورة وتم إسترجاعها كاملة .

جدول رقم(07): يوضح الإستيبيانات الموزعة، المسترجعة، المعتمدة.

البيان	عدد الإستيبيانات الموزعة	عدد الإستيبيانات المسترجعة	عدد الإستيبيانات المعتمدة
العدد	30	30	30

المصدر: من إعداد الطالبتين .

بعد ما تم إستراعا لإستيبيانات الموزعة تم التأكيد من أنه تمت الإجابة على كافة الأسئلة المطروحة لصالحيتها للتحليل الإحصائي وتفرغها في الحاسوب الألي من أجل معالجتها وتحليلها، بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS حيث من خلاله يتم إستخراج كل الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة للتحليل وإختبار فرضيات الدراسة .

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة .

بعد ما تم تفرغ الإستمارات ووضع الترميزات المناسبة، بعدها تم الإنتقال إلى مرحلة إدخال البيانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS، حيث تم تقسيم مقياس ليكارت الخماسي من اجل تحديد درجة تقييم المتوسط الحابي كمايلي:

جدول رقم (08): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وقد إعتدنا على الأسلوب الإيجابي لأسئلة الإستبيان، لتسهيل عملية إدخال مختلف البيانات دون

أخطاء

جدول رقم (09): يوضح طول الخلايا

إتجاه الإجابة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.8 إلى 2.61
محايد	من 2.61 إلى 3.42
موافق	3.43 إلى 4.23
موافق بشدة	من 4.24 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المكتسبات الدراسية .

و للقيام بتحليل مختلف بيانات الإستبيان تم الإعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية من خلال :

- التوزيع الطبيعي؛

- صدق الإتساق الداخلي والصدق البنائي؛

- إختبار ألفا كرونباخ، لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان؛

- التكرارات والنسب المئوية؛

- المتوسطات الحسابية؛

- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إستجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي؛

- إختبارستودنت؛

- إختبار التباين المعلمي لقياس إختبار الفرضيات .

### هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال تفصي ووجهات نظر عينة الدراسة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية حيث تم تقسيم الدراسة حسب محاور الإستبيان كالتالي :

**المحور الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية .**

**المحور الثاني: تنافسية المؤسسة .**

**المطلب الرابع: صدق وثبات الإستبيان :**

سنقوم من خلال هذا المطلب القيام بإختبار لصدق وثبات داة الدراسة بالإضافة إلى إختبار طبيعة عينة الدراسة، بإعتبار هذه الإختبارات إلزامية قبل القيام بالبحث

**أولاً: صدق أداة الدراسة: ويقصده**"

**صدق المحكمين** ويقصد بالمحكمين "أن يختار الباحث عدد من المحكمين من ذوي الإختصاص في

الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة ". حيث تم عرض الأستبانة على أستاذ مختص .

**صدق الإتساق الداخلي:** ويتم قياسه من خلال قياس درجة الإرتباط بين عبارات الإستبيان والدرجة

الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث بلغت عينة الدراسة 30 مفردة.

الجدول رقم (10): يوضح معاملات إرتباط سوبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

معامل الإرتباط بالمحور	مستوى المعنوية	رقم العبارة
0.237	0.208	1
0.129	0.496	2
0.485	0.07	3
0.444	0.15	4
/	/	5
0.236	0.210	6
-0.57	0.766	4
0.306	0.100	8
0.490	0.06	9
0.541	0.002	10
0.541	0.002	11
0.730	0.000	12
0.730	0.000	13
0.758	0.000	14
0.642	0.000	15

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية sig في أغلب العبارات أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول لا تتمتع بالصدق الكلي وإنما صدق نسبي وبالتالي لا يوجد إرتباط بين عبارات المحور والدرجة الكلية المحور .

الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن - مرمورة - قالمة.

الجدول رقم (11): يوضح معاملات إرتباط سوبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني.

معامل الإرتباط بالمحور	مستوى المعنوية	رقم العبارة
0.894	0.000	1
0.473	0.008	2
0.473	0008.	3
0.747	0.000	4
0.473	0.008	5
/	/	6
0.583	0.001	4
0.815	0.000	8

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وذلك بالنسبة لجميع العبارات وأيضا جميع معاملات الإرتباط سوبرمان موجبة مما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور .

**الصدق البنائي:** ويتم قياسه من خلال قياس درجة الإرتباط بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح معامل ارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للإستمارة .

معامل الارتباط	مستوى المعنوية	المحور
0.884	0.000	المحور الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
0.463	0.010	المحور الثاني: تنافسية المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوي sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ونلاحظ أن معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للإستمارة موجبة، مما يشير إلى أن محاور الإستمارة تتمتع بدرجة صدق بنائي لمحاور الإستمارة

ثانيا: ثبات أداة الدراسة :

وهو "يختص بمدى الوثوق بالدرجات التي نحصل عليها من تطبيق الإختبار بمعنى أن هذه الدرجات أو النتائج يجب أن لا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة الإختبار أو إتساقه"<sup>7</sup>.

وسيتم دراسة ثبات الدراسة من خلال إستخدام ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

**1- طريقة ألفا كرونباخ:** تم إستخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة كطريقة أولى لقياس الثبات وقد تم التحقق منه من خلال معامل الثبات وكانت النتائج كالتالي :

جدول رقم (13): يوضح نتائج ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد أفراد العينة
0.658	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات للإستبيان 0.658 وبالتالي الثبات جيد لأنه في المجال من 0.6 إلى 0.8).

<sup>7</sup> محمد السيد أبو هاشم حسن، الخصائص سيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية بإستخدام spss، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2006، ص 2 .

2- طريقة التجزئة النصفية:

تستعمل طريقة التجزئة النصفية لقياس درجة ثبات الإستبيان من خلال معاملين هما، معامل سييرمان براون وغاتمان، حيث أنه كلما كان الارتباط قوي (أكبر من 0.6) كان الثبات قوي.

جدول رقم (14): يوضح نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبيان .

0.516	القيمة	القسم الأول	معامل الثبات ألفا كرونباخ
12	عدد العبارات		
0.605	القيمة	القسم الثاني	
11	عدد العبارات		
23	العدد الكلي للعبارات		
0.463	في حالة تساوي القيمة		
0.463	في حالة عدم تساوي القيمة		
0.451	معامل غاتمان للتجزئة النصفية		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول السابق للتجزئة النصفية نلاحظ أن معامل سييرمان براون 0.463 أصغر من sig

0.05 و بالتالي الثبات ضعيف

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي :

سيتم إختبار التوزيع الطبيعي بشاير ويلكبا اعتبار العينة (30) حيث تم صياغة الفرضية على النحو التالي:

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .



جدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

شاير و بلك		المحاور
قيمة z	قيمة sig	المحور الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
0.949	0.163	
0.738	0.000	المحور الثاني: تنافسية المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

المحور الأول: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig (0.163)، أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة بمعنى البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المحور الثاني: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig (0.000)، أقل من 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

#### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليلي البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على موظفي مؤسسة مطاحن مرمورة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا العنصر تحليلي البيانات الشخصية لعينة الدراسة وذلك لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في اجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، الأقدمية.

أولاً: الجنس: تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير الجنس إلى ذكر وأنثى وهو ما يوضحه والجدول المواليين:

جدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	البيان
56.7	17	ذكر
43.3	13	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة ذكور حيث بلغ 17 فرد بنسبة مئوية تمثل 56.7 من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 13 فرد بنسبة مئوية متمثلة في 43.3.

ثانيا: العمر: تم تقسيم عينة الدراسة إلى فئات المذكورة في الجدول الموالي

جدول رقم (17): يوضح توزيع الفئات العمرية

النسبة %	العدد	البيان
3.3	1	أقل من 29 سنة
73.3	22	من 30 إلى 39 سنة
23.3	7	أكثر من 40 سنة
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

إعتمادا على معطيات الجدول يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة الموزعة على الفئات الثلاث كانت أكبر نسبة متمثلة في الفئة الثانية (من 30 إلى 39) بنسبة 73.3، وهذا يدل على أن المؤسسة تدعم الفئات الشبابية، ثم تليها الفئة الثالثة أكبر من 40 سنة بنسبة 23.3، وبعدها تأتي الفئة الأولى (أقل من 29 سنة)، بنسبة 3.3 .

ثالثا: الدرجة العلمية: حيث تم تقسيم الدرجة العلمية إلى ثلاث مستويات المتمثلة في المستوى الثانوي، الجامعي، التقني .

الجدول رقم (18): يوضح توزيع المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	البيان
6.7	2	ثانوي
70	21	جامعي
23.3	7	تقني
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

إعتمادا على معطيات الجدول يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة الموزعة على المستويات الثلاث المعتمدة كانت أكبر نسبة متمثلة في المستوى الجامعي البالغ عددهم 21 بنسبة مئوية 70%، ثم يليها المستوى التقني الذي بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة مئوية 23.3%، وبعدها يأتي المستوي الثانوي بفردين بنسبة مئوية 6.7% .

رابعاً: الأقدمية: حيث تقسم سنوات التوظيف إلى أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات

الجدول رقم (19): يوضح توزيع أقدمية العمال

النسبة المئوية	العدد	البيان
3.3	1	أقل من 5 سنوات
53.3	16	من 5 إلى 10 سنوات
43.3	13	أكبر من 10 سنوات
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات أخذت أكبر نسبة ب 53.3%، ويمكن أن يكون هذا راجع إلى ثقة الإدارة بأصحاب الخبرة المتوسطة لأنهم مازالوا يملكون آراء ووجهات نظر حديثة مقارنة

### الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن - مرمورة - قالمة.

ببقية الفئات، ثم تليها الفئة أكبر من 10 سنوات بنسبة 43.3%، وأخيرا الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 3.3%.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد المسؤولية الاجتماعية

بعد تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة نقوم بعرض وتحليل العبارات المتعلقة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية وتنافسية المؤسسة بمؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة .

#### الجدول رقم (20): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	2.07	0.254
2	2.03	0.183
3	2.80	0.610
4	2.07	0.254
5	3.00	0.000
6	2.13	0.346
7	3.00	0.455
8	3.03	0.414
9	2.97	0.320
10	2.07	0.254
11	2.07	0.254
12	4.17	0.461
13	4.17	0.461
14	4.17	0.461
15	3.43	0.858

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الأولى محصورة في المجال [2.60 - 3.40] أي ان إجابات افراد العينة هي محايد .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة الثانية محصورة في المجال [1.81 - 2.61] أي ان إجابات افراد العينة هي غير موافق .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الثالثة محصورة في المجال [2.62 - 3.42] أي ان إجابات افراد العينة هي محايد .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الرابعة محصورة في المجال [1.81 - 2.62] أي ان إجابات افراد العينة هي غير موافق .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الخامسة محصورة في المجال [2.62 - 3.42] أي ان إجابات افراد العينة هي محايد .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة السادسة محصورة في المجال [1.81 - 2.61] أي ان إجابات افراد العينة هي غير موافق .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة السابعة محصورة في المجال [2.62 - 3.42] أي ان إجابات افراد العينة هي محايد .

- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الثامنة محصورة في المجال [2.62-3.42] أي ان إجابات افراد العينة هي محايد .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة التاسعة محصورة في المجال [2.62-3.42] أي ان إجابات افراد العينة هي محايد .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة العاشرة محصورة في المجال [1.81-2.62] أي ان إجابات افراد العينة هي غير موافق.
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الحادية عشر محصورة في المجال [1.81-2.62] أي ان إجابات افراد العينة هي غير موافق
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الثانية عشر محصورة في المجال [3.43-4.23] أي ان إجابات افراد العينة هي موافق.
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- - نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الأولى محصورة في المجال [3.43-4.23] أي ان إجابات افراد العينة هي موافق .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .

- - نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الأولى محصورة في المجال [3.43-4.23] أي ان إجابات افراد العينة هي موافق.

- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الأولى محصورة في المجال [3.43-4.23] أي ان إجابات افراد العينة هي موافق.

في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .

المطلب الثالث تحليل نتائج تنافسية المؤسسة .

#### الجدول رقم (21): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	3.97	0.414
2	3.07	0.365
3	3.03	0.183
4	3.90	0.403
5	3.03	0.183
6	3.00	0.000
7	3.90	0.481
8	3.93	0.450

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الأولى محصورة في المجال [3.43-4.23] أي ان إجابات افراد العينة هي موافق.

- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة الثانية محصورة في المجال [2.62- 3.42] أي ان إجابات افراد العينة هي غير محايد .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الثالثة محصورة في المجال [2.62- 3.42] أي ان إجابات افراد العينة هي محايد .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الرابعة محصورة في المجال [3.43-4.23] أي ان إجابات افراد العينة هي غير محايد.
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الخامسة محصورة في المجال [2.62- 3.42] أي ان إجابات افراد العينة هي محايد .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة السادسة محصورة في المجال [2.62- 3.42] أي ان إجابات افراد العينة هي محايد .
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة السابعة محصورة في المجال [3.43- 4.23] أي ان إجابات افراد العينة هي موافق.
- في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .



- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابة العبارة الثامنة محصورة في المجال [3.43-4.23] أي ان إجابات افراد العينة هي موافق .

في حين نلاحظ ان الانحراف المعياري اقل من 2 وبالتالي هناك تركيز في رأي العينة .

#### المطلب الرابع: إختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة الميدانية .

تم تخصيص هذا الجزء لدراسة النتائج التي توصلنا إليها من تحليلنا لبيانات عينة الدراسة محل البحث من أجل الوصول إلى إثبات أو نفي الفرضيات الموضوعة .

#### أولاً: قاعدة القرارات بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة .

لقد تم الإعتماد على الصياغة الصفيرية والبديلة لفرضيات الدراسة، وفيمايلي توضيح قاعدة القرار لكل صياغة

- الفرضية الصفيرية  $H_0$ : هي فرضية حول عينة المجتمع التي تهدف إلى إختبارها وتكون الإنطلاقة منها، ويتم رفضها إذا تم توفر دلائل قوية على عدم صحتها، ويكون قبولها إذا كان العكس .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : وهي الفرضية التي توضع كبديل للفرضية الصفيرية، ويتم قبولها عند رفض الفرضية الصفيرية.

#### ثانياً: إختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة .

لإختبار فرضيات الدراسة نقوم بإستخدام معيار ستودنت المعياري الذي نقوم من خلاله المقارنة بين متوسط المحور والمتوسط المعياري للإستبيان .ومنه فإنه تم قياس فقرات الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري للإستبيان هو 3، ناتج عن  $(3=5/5+4+3+2+1)$ .

#### 1- إختبار وتحليل الفرضية الأولى والتي تنص على :

"تهتم المؤسسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية " تم الإعتماد في هذه الفرضية على إختبارستودنت

$H_0$ : لا تهتم المؤسسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

## الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن - مرمورة - قالة.

H1: تهتم المؤسسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

الجدول رقم (22): يوضح نتائج اختبارستودنت للمحور الأول

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	مستوى المعنوية sig
المحور الأول	30	2.8778	0.17861	29	-3.748	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن مستوى المعنوية 0.001 هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه تهتم المؤسسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

### 2- اختبار وتحليل الفرضية الثانية: التي تنص على :

" تعمل المؤسسة على الرفع من مستوى الميزة التنافسية " تم الإعتماد في هذه الفرضية على اختبارستودنت

H0: لا تعمل المؤسسة على الرفع من مستوى الميزة التنافسية .

H1: تعمل المؤسسة على الرفع من مستوى الميزة التنافسية

الجدول رقم (23): يوضح نتائج اختبارستودنت للمحور الثاني

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	مستوى المعنوية sig
المحور الثاني	30	3.4792	0.20783	29	12.628	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

### الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن - مرمورة - قالمة.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن مستوى المعنوية 0.000 هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه تعمل المؤسسة على الرفع من مستوى الميزة التنافسية.

#### 3- إختبار الفرضية الثالثة: التي تنص على :

"تأثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة " وتم الإعتماد في هذه الفرضية على إختبار الانحدار الخطي .

H0: لا تأثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة .

H1: تأثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة .

تقديم نموذج الانحدار الخطي:  $c = a + ba$

$$c = 3.561 + (-0.029) 3.561$$

#### الجدول رقم (24): يوضح نتائج الانحدار الخطي

بيانات	المحور الثاني	مستوى المعنوية
المحور الأول	1.204	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نموذج الانحدار الخطي عند مستوى المعنوي 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على وجود دلالة إحصائية على نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع الميزة التنافسية بدلالة المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية أي نقوم برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة المتمثلة في تأثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية على تنافسية مؤسسة مطاحن مرمورة - هيليو بوليس - قالمة وذلك من خلال تصميم إستبيان مكون من متغيرات فرعية لمحاور الدراسة، حيث قدر أفراد العينة بـ 30 مفردة، وتم تحليل بيانات الإستبيان عن طريق برمجية Spss، من أجل القيام بالتحليل الإحصائي ثم الإستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة المدروسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة إتجاهات إجابات العينة المدروسة، وتم الإستعانة بأساليب الإحصاء الإستدلالي والمتمثل في تحليل الإنحدار وذلك من أجل تحديد دور المتغيرات الفرعية المستقلة (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) و المتغير التابع ( تنافسية المؤسسة).

الخاتمة

مما سبق يتبين لنا أنه لم يعد تقييم المؤسسات الاقتصادية يعتمد على ربحيتها وقدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات فحسب، ولم تعد تلك المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية عبر أن أنحاء العالم.

وكان من أبرز أبرز هذه المفاهيم، مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي تطور على مر الأزمنة من مبادرات طوعية إختيارية تفرضها دوافع دينية وثقافية، إلى ضرورة ملحة وإستراتيجية تسويقية تستعملها المؤسسة الإقتصادية، من أجل التسويق إجتماعيا لمعتها وبناء صورتها الذهنية لدى الجمهور من أجل تدعيم ميزتها التنافسية من خلال زيادة حصتها السوقية وزيادة الربحية .

**نتائج إختبار الفرضيات:** بناء على ما قمنا به سابقا من تحليل وتفسير البيانات وتقييم الفرضيات بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS توصلنا إلى مايلي:

**الفرضية الأولى:** تهتم المؤسسة الاقتصادية بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

من خلال ماتم التوصل إليه من نتائج إختبار الفرضية الأولى نجد أن مؤسسة مطاحن مرمورة - قالمة تهتم بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وهذا ماثبت صحة الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** تعمل المؤسسة على الرفع من مستوى الميزة التنافسية .

من خلال ماتم التوصل إليه من نتائج إختبار الفرضية الثانية نجد أن مؤسسة مطاحن مرمورة - قالمة: تعمل المؤسسة على الرفع من مستوى الميزة التنافسية وهذا ماثبت صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن مرمورة - هيليبوليس -

قالمة من خلال ماتم التوصل إليه من نتائج إختبار الفرضية الثالثة نجد أن مؤسسة مطاحن مرمورة - قالمة على أنه يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن مرمورة - هيليبوليس - قالمة وهذا ماثبت صحة الفرضية الثالثة.

## نتائج الدراسة:

لقد وصلت هذه الدراسة إلى نتائج يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية

## النتائج النظرية:

- تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تحسين صورتها في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء وأفراد المجتمع بصورة عامة وهذا بإعتبارها مبادرة طوعية للمؤسسة؛
- تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع، كالمساهمة في بناء المشاريع الأساسية وتقديم المساعدات للمؤسسات الخيرية؛
- تبني المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى إستقطاب العمالة الجديدة والإحتفاظ بها، زيادة إنتاجية العاملين وكسب رضاهم، وتحقيق ولائهم؛
- تؤدي المسؤولية الاجتماعية إلى الإستقرار الإجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافئ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية؛
- يؤدي الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم فوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية العدالة والصحة في تحمل التكاليف الاجتماعية .

## النتائج التطبيقية:

- تهتم المؤسسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية؛
- تعمل المؤسسة على الرفع من مستوى الميزة التنافسية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على تنافسية المؤسسة .

## توصيات:

مما توصلت إليه هذه الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تفعيل المؤسسات من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية

- على المؤسسة أن تكون مؤمنة بقضية المسؤولية الاجتماعية في ظل تنافسية المؤسسة وأن يكون لكل فرد قناعة بأهمية هذا الدور؛
- إقناع المؤسسات بأن المسؤولية الاجتماعية هو خيار لا بد منه وفي صالح المؤسسة وليس عبئاً عليها؛
- يجب أن يكون دور الدولة فعال من خلال سن القوانين الصارمة، تفرض على المؤسسة تبني المسؤولية الاجتماعية؛
- تحفيز المؤسسات التي تقوم بدور اجتماعي إيجابي لخلق منافسة بين المؤسسات؛
- كلما زادت المؤسسة من دورها الاجتماعي يمكنها من تحقيق ربح على المدى البعيد؛
- على المؤسسات تركيز جهودها لتحقيق ميزة تنافسية تؤدي إلى تقوية مركزها التنافسي أمام المنافسين؛
- العمل على تعزيز ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية؛
- العمل على تحسين مستوى ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتطويرها؛
- يجب على المؤسسات ممارسة المسؤولية الاجتماعية بطريقة سليمة.

#### آفاق الدراسة:

- تعتبر المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية من المواضيع الحديثة والهامة، وهذا لأن كل متغير له أهمية بالغة في تطوير المؤسسة لهذا يمكن إقتراح بعض المواضيع التي تطرح كمواضيع بحثية:
- تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
  - دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية .



# قائمة المراجع

أ- الكتب:

1. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة 6، 2009.
2. أكرم أحمد الطويل وياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الإجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
3. تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الإجتماعية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
4. روبرت ديفيدلي، عبد الحكيم، الإدارة الإستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، طبعة، الأولى، 2008.
5. زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، فيلسطين، 2010.
6. سعد المحرسي، سيد حسب الله، المكتبات والمعلومات والتوثيق، دار الثقافة العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
7. عبد المجيد لطفي، علم الإجتماع، دار المعارف للنشر والتوزيع، الطلعة 7، 1976.
8. كمال الدشيلي، منهجية البحث العلمي كلية الإقتصاد، منشورات جامعية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016.
9. محمد السيد أبو هاشم حسن، الخصائص سيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2006.
10. محمد عبد العظيم النجار، التسويق المتقدم، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
11. نعمة عباس الخفاجيوطاهر محسن الغالبي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ب- المذكرات:

1. إيمان غرزولي، البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (دراسة حالة، مؤسسة بلاست، سطيف)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة، فرحات عباس، سطيف.

2. بلال معلم، طارق مناس، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة السلام للإلكترونيكس تبسة) مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015.
3. بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة باتنة)، مذكرة ماستر، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
4. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة (2004-2006))، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
5. حنان جدي إيمان حملاوي، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه - فرع عين بسام)، مذكرة ماستر، غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2019.
6. خليل موفق خليل صافي، دور إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017).
7. رشيد سعيدان، واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات (دراسة تطبيقية لعينة من مستشفيات الجنوب الغربي بشار)، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017.
8. سطاتم بن خالد الدلبيحي، برامج المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بمدينة الرياض) مذكرة ماجستير غير منشورة، علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2011.
9. شهرزاد بن عبد الرحمان، متطلبات ومعوقات تطبيق الإيزو 26000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة فيلبا لصناعة الخيوط الملونة ببرىكة)، مذكرة ماستر غير منشورة، علوم التسيير، إدارة أعمال التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بضيف، المسيلة، 2015.

10. الصادق لشهب، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
11. صالح صالح، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة نفعال باتنة)، مذكرة ماستر، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
12. صباح صياد، أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، 2018.
13. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة (حالة سونطراك)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.
14. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة مجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
15. عبد الله أحمد عبد الله أحمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مصنع سكر عسلاية)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، 2017.
16. عبد الوهاب بو بعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيلس)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
17. عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء الجزائر العاصمة)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، 2013.

18. فضيل غزال، مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تفعيل إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر المسيلة)، مذكرة ماستر أكاديمي، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
19. محمد سامي، رباح العجلة، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالصراع النفسي وتوكيد الذات لدى أراامل والشهداء، حرب الفرقان في محافظات غزة مذكرة ماجستير، غير منشورة، علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
20. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
21. مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، سورية، 2014.
22. منير بن دريدي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، برلين، ألمانيا، الطبعة الأولى، 2019.
23. نوال دومة، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 3، 2011.
24. نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان 2010.
25. هشام مكي، عبد الرحمان بوطيبة، القياس متعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية)، الجزائرية، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد، 2017.
26. واد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإنعكاسها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، الأردن، 2003.

27. وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية سطيف، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012.
28. وهيبة مقدم، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014.
29. ياسر سعيد أبوهرييد، دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء، محافظات غزة )، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
30. ياسر سعيد أبوهرييد، دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (داسة حالة شركة توزيع الكهرباء، محافظات غزة )، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
31. يوسف شراب سائد حسن، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.

ت- المجالات:

1. أنهار خير الدين محمد، سيف الأشقر، دور التسويق الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية، (نموذج إلكتروني مقترح لشركة طيران إفتراضية )، مجلة جامعة جيهان، أربيل للعلمية، إصدار خاص، العدد2، الجزء B، أيلول 2018.
2. سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الإجتماعية الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.
3. مراد سكاك، تدقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أكاديمية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، العدد11.
4. وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد11، 2012.
- 5.

ث- الملتقيات:

1. أحمد بوشقيفة وآخرون، دور حوكمة الشركات العائلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخ أخلاقيات الأعمال، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر تحت شعار الحوكمة الجيدة أساس التنمية المستدامة، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز جامعة أحمد زبانه، غليزان، يومي 13-14 نوفمبر 2018.
2. خالد عطا الله طراونة، محمد منصور أبو جليل، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثاني حول الفرص الإدارية والإقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، يومي 23 و25، نيسان، 2013.
3. رفيقة حروش، نحو إستراتيجية جديدة لمكافحة الفقر في الجزائر وفق المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية ايزو 26000، الملتقى الدولي حول تقييم سياسات الإقلال من الفقر في الدول العربية في ظل العولمة، جامعة الجزائر 3، يومي 08 و09 ديسمبر، 2014.
4. عمر فرحاتي، إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي 06 و07 ديسمبر 2017 .
5. فيصل بهلول، عفاف خويلد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حاسية بن بوعلي، شلف، يومي 3-4 ديسمبر 2012.
6. محمد المعاريف وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.

ج- مراجع اخرى:

1. أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة السيوط)، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصري لأغراض الإشتراك في المسابقة البحثية، حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، كلية التجارة جامعة السيوط، مصر، 2010.

## قائمة المراجع والمصادر

2. أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر، سعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
3. سومية إيكان، تصميم وبناء أدوات البحث العلمي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة حسيبة بن علي، الشلف.
4. صالح المختار أمبارك عمر، ربيع سلامة جمعة كريمة، المسؤولية الإجتماعية والبيئية للشركات بين الفكر الوضعي المعاصر والفكر الإسلامي، كلية الإقتصاد العجيات، جامعة الزاوية.
5. محمد راق، ياقوت موساوي، المسؤولية الإجتماعية في إطار حوكمة الشركات، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
6. منصف شرقي، دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، جامعة منتوري، قسنطينة.
7. نورة محمد عماد أنور، المسؤولية الإجتماعية لشركات في ظل الأزمة الإقتصادية العالمية (دراسة تطبيقية) مسابقة الأبحاث السنوية، مركز المديرين المصري.
8. وهيبة مقدم، بشير بكار، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الإقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الإجتماعية.



## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مؤسسة مطاحن مرمرة، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم إستبيان بغرض جمع البيانات المطلوبة وقد إختارنا طريقة العينة العشوائية البسيطة لأفراد عينة الدراسة، حيث تكونت العينة من 30 فردا، وبعد جمع الإستبيانات الموزعة وتحليل البيانات التي تضمنتها ومعالجتها بإستخدام برنامج SPSS، تحصلنا على أنه يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة .

الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية، مؤسسة مطاحن مرمرة .

## Abstract :

The goal of the study is to show the role of social responsibility in strengthening the competitive advantage in the economic insitution and to reach this goal,we made a quest made a quest ionnaire to get the information needed.

we chose the technic of the simple randon choice; we chose (30) person; to answer, after gathering the questionnaires and analysing the info via spss,we have acquired the information that there impact of social responsibility in strengthening on comptitive advantage in the economic insitution .

key words: social responsibilit, comptitive advantage, marmoura mills corporation.