

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة الأعمال

موضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية في  
تعزيز الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في المجمع  
الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة (Agrodiv) -

تحت إشراف الأستاذة:

- د/سمية حرنان

من إعداد الطلبة:

• شروق العايب

• محمد أمين طابوش

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير:

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

أما بعد:

امثالاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإننا نشكر الله أولاً ونحمده على فضله ونعمته علينا وعلى رزقنا ما لم نكن نعلم وأعطانا من القوة والمقدرة ما نحتاجه لإتمام عملنا هذا.

نود أولاً أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة والموجهة لنا "سمية حرنان" على مسانقتها ودعمها لنا وما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات لإتمام هذا العمل نسأل الله أن يديم عليك الصحة والعافية وأن يحفظك من كل سوء ومكروه ويبارك فيك.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة "ابتسام سلاطينية" لما بذلت معنا من مجهودات وما قدمت لنا من نصائح أعانتنا على إثراء هذا الموضوع. كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تشريفهم لنا بتقييم ومناقشة المذكرة.

شكراً إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب.

جزيل الشكر والإمتنان للجميع.

# إهداء

بكل فخر وامتنان، أهدي ثمرة جهدي المتواضع، التي نبتت من سنين الكفاح والمثابرة، إلى من كانوا نورًا

يهديني في دروب التعب والأمل:

إلى نبع العطاء وسند الحياة، الذي كان دائمًا قدوتي ومصدر قوتي

إليك والدي الغالي.

إلى حضني الآمن، ويدي التي أمسكت بي في عثرات الطريق، ومصدر سكينتي وإلهامي

إليك أُمي الحبيبة.

إلى الأيادي الطاهرة التي أزلت من طريقي أشواك الفشل

إلى من ساندوني عند ضعفي وساقوني بالحب

إلى من رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب

إليكن أخواتي الغاليات.

إلى أنا... شكرًا لكِ لأنك تمسكتِ بالأمل حين خفت نوره، وشكرًا لصبركِ في لحظات الانكسار، ولإيمانكِ

الذي ظل حيًّا رغم التعب. كنتِ الرفيقة، والسند، والنور الذي قادني إلى هذا الإنجاز.

فلولا إيماني بنفسي، لما استطعت أن أخطو بثبات في دربٍ شاق استمر خمس سنوات من الاجتهاد

والإصرار، وما هذا إلا أول الغيث في مسيرة الأحلام والطموحات.

إلى زميلي العزيز لك جزيل الشكر والاحترام

إلى رفاق دربي، عنوان الصداقة والوفاء، من شاركوني اللحظات الحلوة والمرة، فكنتم عونًا في كل مرحلة.

وإلى كل من مدّ لي يد العون يومًا، شكرًا من القلب، وعذرًا لمن لم يسعفني الحرف في ذكر اسمه، فلکم

جميعًا مني أصدق الامتنان.

شروق



# إهداء

الحمد لله حمدًا يليق بجلاله، شكرًا وامتنانًا على كل بداية موفقة، وكل ختامٍ مكلل بالرضى.

قال تعالى:

﴿ وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾

أهدي هذا المشروع، الذي جاء بعد مسيرة علمية طويلة، زاخرة بالتعب، والسهر، والتحديات، إلى نفسي أولاً... إلى ذاك الذي صبر وجاهد، وواجه العقبات دون أن يلين، حتى بلغ هذه اللحظة التي طال انتظارها، وها هو اليوم يقف على عتبة التخرج، يقطف ثمرة تعب، رافعاً رأسه بكل فخر وامتنان.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، وبارك في دعائها،

إلى من تحملت الألم بصمت، ووقفت في ظهري دون أن تشتكي،

(أمي العزيزة)

إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار،

إلى أول من آمن بي، وساندني، وكان سندي وقوتي بعد الله،

(والدي الغالي)

إلى من كانوا دعمًا لي في صمت، وإلى من شدوا عضدي في اللحظات الحاسمة،

إلى من اقتبست من حكمتهم وصبرهم،

(إخوتي وأخواتي)

لك كل التقدير والامتنان، ودمت منارة علم ونبراس خير.

إلى من تقاسمنا معًا السهر، والتحديات، والنجاحات،

(زميلتي العزيزة)

لك جزيل الشكر والاحترام.

إلى رفقاء الطريق، من شاركوني الحلم والهدف، وسهروا معي الليالي،

إلى كل من ترك في قلبي أثرًا، وساهم في هذه اللحظة ولو بكلمة، (لكم جميعًا)

اللهم اجعل علمي نافعًا، وعملي صالحًا، واجعل هذا الإنجاز بدايةً لطريقٍ مزدهر في رضاك، لا ينقطع أثره، ولا يُحرم

بركته.

أمين

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	إهداء
IV	فهرس المحتويات
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: مفاهيم عامة حول المسؤولية الاجتماعية</b>	
2	تمهيد
3	أولاً: مدخل للمسؤولية الاجتماعية
3	1. نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية
5	2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها
9	3. المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية
11	ثانياً: أساسيات المسؤولية الاجتماعية
11	1. أهداف المسؤولية الاجتماعية
11	2. مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية
15	3. معايير قياس المسؤولية الاجتماعية
17	ثالثاً: الإطار الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية
17	1. عناصر المسؤولية الاجتماعية
18	2. مجالات المسؤولية الاجتماعية
19	3. استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
22	خلاصة
<b>الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية</b>	
24	تمهيد
25	أولاً: ماهية الميزة التنافسية
25	1. نشأة وتطور الميزة التنافسية
26	2. مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
29	3. خصائص ومحددات الميزة التنافسية
32	ثانياً: أساسيات حول الميزة التنافسية

## فهرس المحتويات

32	1. مصادر الميزة التنافسية
34	2. أبعاد الميزة التنافسية
36	3. أنواع الميزة التنافسية
39	<b>ثالثا: الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية</b>
39	1. مساهمة البعد البيئي في تعزيز الميزة التنافسية
39	2. مساهمة البعد الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية
40	3. مساهمة البعد القانوني في تعزيز الميزة التنافسية
40	4. مساهمة البعد الأخلاقي والخيري في تعزيز الميزة التنافسية
42	<b>خلاصة</b>
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية</b>	
44	<b>تمهيد</b>
45	<b>أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة</b>
45	1. التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
45	2. طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها
46	3. الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة
51	4. أهداف المؤسسة محل الدراسة
52	<b>ثانيا: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها</b>
52	1. منهج الدراسة
52	2. حدود الدراسة
52	3. خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة
57	<b>ثالثا: أداة الدراسة</b>
57	1. بنية أداة الدراسة
57	2. أساليب المعالجة الإحصائية
58	3. صدق وثبات أداة الدراسة
59	4. التتاسق الداخلي لأداة الدراسة
63	<b>خلاصة</b>
<b>الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية</b>	
65	<b>تمهيد</b>

## فهرس المحتويات

66	أولاً: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالمسؤولية الاجتماعية
66	1. المسؤولية البيئية
67	2. المسؤولية الاقتصادية
68	3. المسؤولية القانونية
69	4. المسؤولية الأخلاقية والخيرية
71	ثانياً: تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية
71	1. الجودة
72	2. السمعة
73	3. المرونة
73	4. التكلفة الأقل
74	5. الوقت
76	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
76	1. اختبار التوزيع الطبيعي
76	2. اختبار صلاحية النموذج
77	3. اختبار الفرضيات
83	خلاصة
85	خاتمة
89	قائمة المراجع
94	الملاحق

## فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	عناصر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال	01
53	توزيع الاستثمارات	02
54	توزيع عينة الدراسة حسب جنس العينة	03
54	توزيع عينة الدراسة حسب عمر العينة	04
54	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي للعينة	05
55	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية للعينة	06
56	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	07
58	مقياس ليكارت الخماسي	08
58	مجالات مقياس ليكارت الخماسي	09
59	معامل Alpha Cronbach لأداة الدراسة	10
59	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "المسؤولية الاجتماعية" والدرجة الكلية للمحور	11
61	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" والدرجة الكلية للمحور	12
66	التحليل الإحصائي لإجابات بعد المسؤولية البيئية	13
67	التحليل الإحصائي لإجابات بعد المسؤولية الاقتصادية	14
68	التحليل الإحصائي لإجابات بعد المسؤولية القانونية	15
69	التحليل الإحصائي لإجابات بعد المسؤولية الأخلاقية والخيرية	16
71	التحليل الإحصائي لإجابات بعد الجودة	17
72	التحليل الإحصائي لإجابات بعد السمعة	18
73	التحليل الإحصائي لإجابات بعد المرونة	19
74	التحليل الإحصائي لإجابات بعد التكلفة الأقل	20
75	التحليل الإحصائي لإجابات بعد الوقت	21
76	اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)	22

## فهرس المحتويات

77	اختبار تحليل التباين ANOVA	23
77	معامل التحديد	24
78	اختبار الانحدار الخطي البسيط	25
79	اختبار الانحدار الخطي المتعدد	26

## فهرس المحتويات

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	01
15	هرم ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية	02
47	الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة	03
53	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
54	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير العمر	05
54	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	06
55	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية	07
56	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	08

## فهرس المحتويات

### قائمة المختصرات:

المختصرات	المفردات
CSR	Corporate Social Responsibility
SPSS	Statistical package for Social Sciences
CIC-Moulins De Guelma	Complexe industriel et commercial-Moulins de guelma
K-S	Kolmogorov-Simirnov

## فهرس المحتويات

### قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	وثيقة التريص
02	الاستبيان
03	قائمة الأساتذة المحكمين
04	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية
05	نتائج اختبار معامل Alpha Cronbach
06	نتائج اختبار التتاسق الداخلي Pearson
07	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولموغروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov
08	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
09	اختبار تحليل التباين ANOVA
10	معامل التحديد
11	اختبار الإنحدار الخطي البسيط
12	اختبار الانحدار الخطي المتعدد

مقدمة عامة

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال، لم تعد المؤسسات المعاصرة تقيس نجاحها بقدرتها على تحقيق الأرباح أو التوسع في الأسواق فقط، بل أصبحت تقيسه أيضاً بمدى التزامها بأبعاد أوسع تتعلق بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية. وقد فرض هذا التحول العميق تحديات جديدة على منظمات الأعمال، دفعها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها التقليدية التي تتبعها والبحث عن سبل أكثر شمولية لتحقيق الاستدامة والتفوق في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) من أبرز المفاهيم التي لاقت رواجاً واهتماماً متزايداً من قبل الباحثين وصناع القرار خلال الفترات الأخيرة، لما لها من دور جوهري في بناء علاقة متوازنة بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه. ولم يعد هذا المفهوم ترفاً أخلاقياً أو مجرد التزام طوعي، بل أصبح عنصراً استراتيجياً يُمكن استخدامه بذكاء لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، سواء من خلال تحسين سمعة المؤسسة، أو زيادة ولاء العملاء، أو جذب الكفاءات والخبراء، أو حتى تقليل المخاطر التشغيلية المحتملة على المدى الطويل أو القصير.

فالتحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات اليوم لا يتمثل في مدى تطبيقها لمبادئ المسؤولية الاجتماعية فقط، بل في قدرتها على توظيف تلك المبادئ بشكل ينعكس بشكل إيجابي على أدائها التنافسي في السوق. ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث، الذي يهدف أساساً إلى تسليط الضوء على العلاقة الجدلية بين المسؤولية الاجتماعية وتعزيز الميزة التنافسية، من خلال دراسة تحليلية تستند إلى إطار علمي ومنهجي يراعي خصوصية البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تنشط فيها المؤسسات.

إن البحث حول هذه العلاقة لا يُساهم فقط في سد فجوة بحثية قائمة، بل يقدم أيضاً رؤى عملية يمكن أن تُعين صانعي القرار في المؤسسات على وضع استراتيجيات أكثر تكاملاً بين البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي، بما يضمن لهذه المؤسسات تحقيق النجاح المستدام في سوق تتزايد فيه رهانات البقاء والتفوق في ظل ديناميكيته المستمرة.

## 1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سنتطرق إليه من دراسة متغيرات الدراسة المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية سنحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن الفجوج -قائمة؟

التساؤلات الفرعية للدراسة:

يندرج تحت إشكالية الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قائمة؟
- ما هو دور البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قائمة؟
- ما هو دور البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قائمة؟
- ما هو دور البعد الأخلاقي والخيري للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قائمة؟

## 2. فرضيات الدراسة:

استنادا إلى إشكالية الدراسة، تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قائمة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، ويشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قائمة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

- للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agroddiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).
- للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agroddiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).
- للبعد الأخلاقي والخيري للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agroddiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

### 3. أهمية الدراسة:

يملك موضوع الدراسة المتمثل في دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية أهمية كبيرة تكمن في:

- أصبح هذا الموضوع الشغل الشاغل لمعظم المؤسسات في العالم سواء المتقدمة أو النامية، حيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسات قيد البحث في بذل المزيد اتجاه مسؤولياتها الاجتماعية.
- أهمية نتائج الدراسة في تعزيز الميزة التنافسية مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي وجب إعطاؤها الأولوية في المؤسسة محل الدراسة.
- حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية والمنافع التي تترتب عنها لفائدة المجتمع والمؤسسة والدولة.
- إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مما يكسبها القدرة على دخول سوق المنافسة العالمية.

### 4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح العديد من المفاهيم النظرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وكذلك الجوانب النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية، اعتمادا على الدراسات المعاصرة ذات الصلة بالموضوع واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية والسير على نهجها لبناء الإطار العلمي للدراسة.
- محاولة التأكيد على الدور الفعال الذي تقوم به المسؤولية الاجتماعية كأحد عوامل التفوق التنافسي وكاستراتيجية فعالة من طرف المؤسسة الاقتصادية أمام منافسيها.

- التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى المؤسسة محل الدراسة في بناء الميزة التنافسية.
- الوصول إلى نتائج تمكننا من إعطاء بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسة على تطوير عملها.
- ولعل الهدف الرئيسي للدراسة، يتمثل في محاولة التعرف على كيفية مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

#### 5. أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب كثيرة ومتعددة كانت دافعا ومحفزا لاختيار هذا الموضوع، منها ما هو ذاتي راجع إلى الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع العلمية.

أما الأسباب الموضوعية تتمثل في أن موضوع الدراسة من المواضيع التي لم تستوف حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب خاصة في الدول النامية كالجزائر. وكذا الاتجاه المتزايد للمؤسسات الاقتصادية نحو تبني المسؤولية الاجتماعية في ضوابط التنمية المستدامة.

#### 6. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم الاعتماد على مناهج تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتمثل في المنهج الوصفي في كل من الفصل الأول والثاني، وتستمد معلومات الفصلين وبيانات كل منهما مما تيسر من الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، إضافة إلى البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات أو المقدمة في شكل أوراق بحثية في الملتقيات العلمية، المقالات المنشورة. بينما في الفصل الثالث والرابع تم الاعتماد على المنهج الإحصائي بجانبه الوصفي والتحليلي بما يوافق طبيعة موضوع البحث.

#### 7. دراسات سابقة:

- دراسة **Samuel O. Idowu و John O. Okpara**، 2013، بعنوان: **Corporate Social Responsibility, Challenges, Opportunities, and Strategies for 21st Century Leaders**.

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى تحليلاً معمقاً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بوصفه عنصراً استراتيجياً في الإدارة الحديثة، لا مجرد نشاط تطوعي أو دعائي. تستعرض الدراسة التحديات التي

تواجه تطبيق المسؤولية الاجتماعية، مثل الفروقات الثقافية بين الدول، وصعوبة قياس العائد الاجتماعي، ومقاومة بعض الشركات لتغيير نهجها التقليدي. في المقابل، تبرز الدراسة الفرص المتاحة أمام القادة لتوظيف المسؤولية الاجتماعية في تحسين سمعة الشركة، وتعزيز ولاء العملاء، ورفع معنويات الموظفين، وتحقيق النمو المستدام. كما تؤكد على أهمية دمج مفاهيم المسؤولية الاجتماعية في التعليم العالي، خاصة في كليات إدارة الأعمال، لإعداد جيل من القادة القادرين على تحقيق التوازن بين الربح والمسؤولية الاجتماعية.

- دراسة سعيدة بغيريش، 2019، بعنوان: مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات بالتطبيق على مجموعة من الشركات المتمثلة في (مطاحن الحنونة، حنونة حليب، الاسمنت بحمام الضلعة)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على هذه الشركات باستخدام إستمارة الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعها على 245 اطار في كل من الإدارتين العليا والوسطى كعينة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن تبني الشركات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية يعتبر كوسيلة قيادة أساسية تساهم في تطوير التطبيقات السليمة لحوكمة الشركات.

- دراسة حسينة عواد، 2021، بعنوان: دور المعرفة في استمرارية الميزة التنافسية-دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات ولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور المعرفة الضمنية (الحدس، التفكير، الخبرة، المهارة) في استمرارية الميزة التنافسية ( الجودة، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية)، واختيرت شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات ولاية سكيكدة، من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، حيث استخدمت أدوات إحصائية تتناسب مع المقاربة الهجينة (الكمية و الكيفية) متمثلة في التحليل الكمي للاستبيان ، الذي وزع على 90 إطارا من إطارات الشركة محل الدراسة باستخدام برنامج (Spss21)، والتي استرجعت منها 63 استبيان تمت معالجتها، وكذا التحليل الكيفي للمقابلة التي وزعت على 06 إطارات باستخدام برنامج (Nvivo.12). وتوصلت الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج، ومن أهمها وجود دور ايجابي لأبعاد المعرفة الضمنية في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها في شركة كوكاكولا سكيكدة، وعدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول المعرفة الضمنية واستمرارية الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات الجنس الخبرة المهنية، الوظيفة، المستوى العلمي، إلا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول المعرفة الضمنية واستمرارية الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

- دراسة عبد القادر شيباني، 2021، بعنوان: دور استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات في جذب العملاء من خلال شبكات التواصل الاجتماعي - دراسة ميدانية للشركات العاملة في الإلكترونيك -، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات الإلكترونية ومدى مساهمتها في جذب العملاء عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ومن أجل تحقيق هذا تم القيام بدراسة ميدانية على عينة من المستهلكين للمنتجات الإلكترونية لبعض العلامات التجارية تمثلت في: ( LG ، ENIE ، GEANT ، IRIS ، CONDOR ، BRANDT )، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، في حين بلغت عينة الدراسة القابلة للتحليل الإحصائي 328 مفردة من مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي، تم الاعتماد فيها على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة.

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ايجابي عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات العاملة في القطاع الإلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي في جذب العملاء بنسبة تفسيرية قدرت ب 32%، كما توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق إحصائية في إدراكات مفردات عينة الدراسة لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات العاملة في القطاع الإلكتروني تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية.

- دراسة محمد أمين بودماغ، 2024، بعنوان: دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية المسؤولية الخيرية ودورها في تحسين الميزة التنافسية بأبعادها: التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، السمعة في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري.

ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من (426) إطار يعملون في (35) مؤسسة تنشط في (07) ولايات بالشرق الجزائري (ميلة، جيجل سطيف، بجاية عنابة برج بوعريرج، قسنطينة).

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن مستوى تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية عال، وأن مستوى توافر الميزة التنافسية بهذه المؤسسات متوسط.

كما أظهرت النتائج وجود أثر لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بحيث يفسر هذا الأثر كل من بعد المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية)، في حين أن بعد المسؤولية الاقتصادية ليس له أثر في تحسين الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والاقتراحات أهمها ضرورة زيادة الاهتمام من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بممارسة المسؤولية الاجتماعية كمصدر من مصادر الميزة التنافسية والعمل على إنشاء إدارة مستقلة في المؤسسة خاصة بإدارة أنشطة المسؤولية الاجتماعية.

#### 8. نموذج الدراسة:

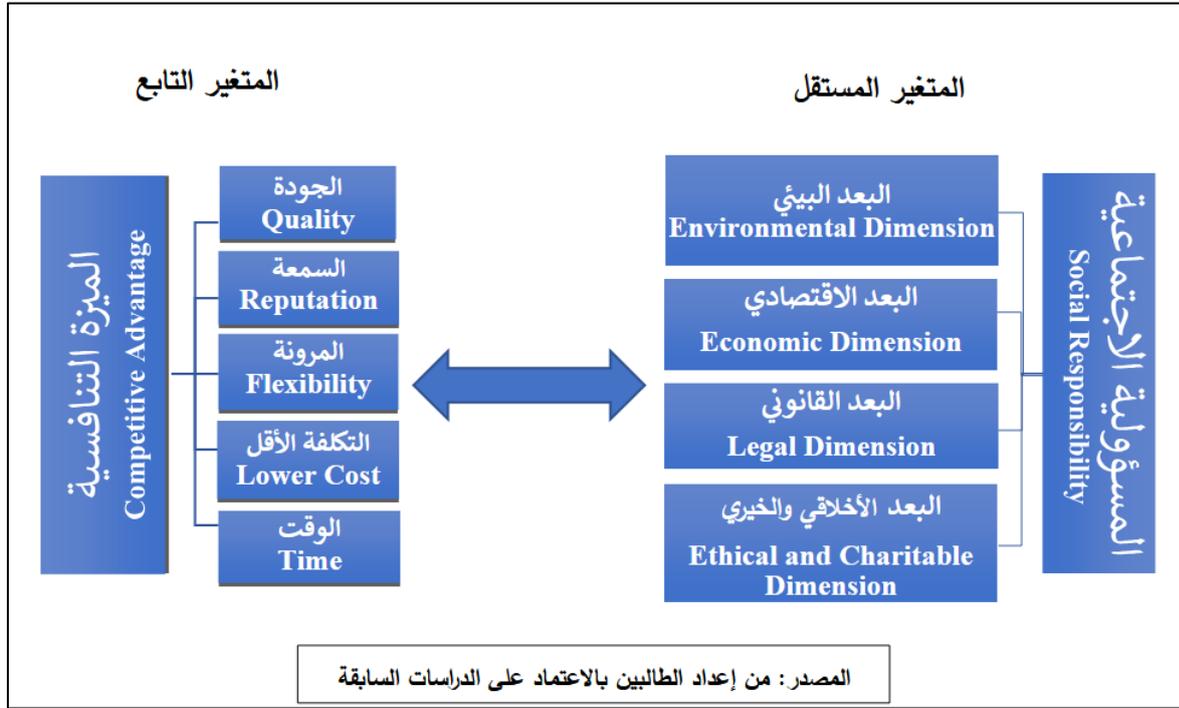
##### - المتغير المستقل:

ويتمثل في المسؤولية الاجتماعية وتنقسم إلى أربعة أبعاد هي البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والخيري.

##### - المتغير التابع:

ويتمثل في الميزة التنافسية وتنقسم هي الأخرى إلى خمسة أبعاد هي الجودة، السمعة، المرونة، التكلفة الأقل، الوقت.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



#### 9. حدود الدراسة:

كما هو معلوم لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وأخرى زمنية، حيث تمثل الحدود المكانية المؤسسات عينة الدراسة، أما الزمانية فتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة كما يلي:

**الحدود المكانية:** مؤسسة Agroddiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة ببلدية الفجوج، ولاية قالمة.

**الحدود الزمانية:** تتمثل في الفترة ما بين 2025/04/27 إلى غاية 2025/05/18.

#### 10. هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بموضوع الدراسة والاحاطة بمختلف جوانبه، تم تقسيم الموضوع إلى أربعة فصول، حيث خصص الفصل الأول منه ل: مفاهيم عامة حول المسؤولية الاجتماعية، والذي قسم بدوره إلى ثلاث عناوين رئيسية، شملت أولاً: مدخل للمسؤولية الاجتماعية، ثانياً: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية، وثالثاً: الإطار الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية.

في المقابل خصص الفصل الثاني لـ: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، والذي جاء أيضا في ثلاث عناوين رئيسية، حيث كان أولا: ماهية الميزة التنافسية، ثانيا: أساسيات حول الميزة التنافسية، ثالثا: دور المسؤولية الاجتماعية في خلق ميزة تنافسية.

وثالث فصل قد خصص لـ: الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، والذي بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث عناوين رئيسية تمثلت في: أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثانيا: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها، ثالثا: أداة الدراسة.

أما آخر فصل قد كان خاص بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث عناوين رئيسية تشمل مايلي أولا: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالمسؤولية الاجتماعية، ثانيا: تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية، ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة.

وفي الأخير قمنا بتلخيص كافة النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة في شكل خاتمة، كما قدمنا بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في إصلاح بعض النقائص التي تواجه المؤسسات.

## 11. صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع بنفس موضوع دراستنا على حد علم الباحث.
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وهذا راجع إلى إنشغال الكوادر من الإطارات والإطارات السامية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- مواجهة صعوبات في استخدام برنامج Spss لأول مرة.

**الفصل الأول: مفاهيم عامة حول  
المسؤولية الاجتماعية**

## تمهيد:

تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أحد أبرز المفاهيم في الوقت الحالي والتي كان تطورها نتيجة تزايد الضغوط على المؤسسات، حيث أن دورها لم يعد يقتصر على مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح فقط بل تعدى ذلك إلى خدمة مصالح المجتمع الذي تنشط فيه، فالمؤسسات اليوم صارت مطالبة بالموازنة بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط أساسي لضمان بقائها واستمراريتها وكذا تطورها. وتعتبر المسؤولية الاجتماعية أيضاً عنصراً مهماً في تشكيل بيئة أكثر عدلاً وازدهاراً، تشمل التأثيرات طويلة المدى على المجتمعات والبيئة ما يضمن تحقيق التنمية المستدامة وكذا العدالة الاجتماعية. من هذا المنطلق سيتم دراسة المفاهيم الأساسية حول المسؤولية الاجتماعية، تطورها، أبعادها، مبادئها، عناصرها ومجالاتها... من خلال التطرق إلى ما يلي:

أولاً: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

ثانياً: أساسيات المسؤولية الاجتماعية

ثالثاً: الإطار الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية

## أولاً: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

قد تجاوزت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ذلك المفهوم الذي لم يكن له أهمية كبيرة بالنسبة لها، حيث شهد مفهومها العديد من التطورات خاصة مع ظهور تحديات كثيرة كان لها الدور الكبير في بروز هذا المفهوم ليشمل جوانب مختلفة.

وعليه وجب الإحاطة بالجانب النظري لهذا المفهوم من خلال التطرق إلى:

## 1. نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية:

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ أكثر من ثلاثة عقود ماضية واستمر في التطور، وقد كان هذا التطور كردة فعل للممارسات غير الأخلاقية لبعض الشركات. ردود الفعل هذه استطاعت ومع مرور الوقت أن تصل إلى الشركات الدولية، والنقابات الصناعية، والحكومات، وأن تشكل ضغطاً مستمراً وتحشد الرأي العام العالمي لدعوة الشركات لأداء مسؤوليتها الاجتماعية. إلا أنه في مقابل ذلك لم يكن ولا يزال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات غير محدد، ولم يحظ بالتعريف المحدد لدى جميع الأطراف المعنية به والبيئات المتنوعة.<sup>1</sup>

بالموازاة مع ظهور ظروف جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا جديدا ومفاهيم حديثة تقوم في مجملها على مفهوم العطاء الاجتماعي الذي تطور بتطور ونمو احتياجات المجتمع ومدى تبني المؤسسات لهذا الاتجاه الجديد عبر مراحل زمنية مختلفة، بدءا بظهور مسؤولية الشركة اتجاه المجتمع ثم مختلف النظريات العلمية التي تطرقت لهذا الموضوع وأخيرا مصطلح المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.<sup>2</sup>

وقد ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية وارتبطت نشوؤها بقيام المشاريع الصناعية وما عاشته المنظمات في تلك الفترة من تقدم بفضل مختلف الاختراعات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة المتمثل في تعظيم الأرباح، مفترضة أن مسؤولية المؤسسة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد للمالكين. وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والربع الأول من القرن العشرين، لكن مع تضخم حجم الشركات وما رافق ذلك من أزمات اقتصادية واستغلال للأيدي العاملة وتدني الأجور وظهور التكتلات النقابية برزت مرحلة جديدة كان من خلالها الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية من جهة كمرحلة أولى والتي تتمثل

<sup>1</sup> عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص 11.

<sup>2</sup> سعيدة بغريش، مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019-2020، ص 13.

في: تأمين السلامة والأمن في مكان العمل، تقليص ساعات العمل الرعاية الصحية ..... الخ، ثم المسؤولية الخارجية فيما بعد، الأمر الذي أدى بالضرورة إلى اتجاه الشركات نحو الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية الخارجية المرتبطة بالبيئة، الزبائن، المنافسين، الحكومة، الموردين. وبالموازاة مع تطور مبادئ حوكمة الشركات والاهتمام بالرأس المال البشري تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وأعطى اهتمام المبادئ الحوكمة الاجتماعية التي تهتم بالعامل البشري داخل الشركة ودور التدقيق في ذلك.<sup>1</sup>

و يعتبر الميثاق العالمي من المبادرات الأولى في مجال المسؤولية الاجتماعية حيث وضع الاقتراح الأول للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة في 1999 و أطلق الميثاق بمرحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة في سنة 2000، و هو مبادرة طوعية تتعلق بمنظمات الأعمال يعرض تسهيلا و تعهدا من خلال عدة آليات : سياسة الحوار، المعرفة، الشبكات المحلية و مشاريع الشراكة، ويعتمد هذا الميثاق على المسؤولية العامة شفافية الشركات، القوى العاملة، و المجتمع المدني للبدء و المشاركة في الأداء الجوهري المتعلق بمتابعة المبادئ التي يستند عليها الميثاق و التي تشمل مجالات حقوق الإنسان، حقوق العمال البيئة محاربة الفساد.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقاتها المختلفة أصبح يأخذ أشكالا مختلفة وصورا أخرى بعيدا عن التركيز على الربحية فقط، وعليه نجد أن هناك ثلاثة مراحل أساسية شكلت إطارا لتطور المفهوم عبر فترات زمنية متعاقبة على النحو الآتي:<sup>3</sup>

### 1.1. مرحلة تعظيم الربح:

إن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية بمرحلتها الأولى قد ارتبطت مع قيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفا واحدا يسعون إلى تحقيقه وهو تعظيم الأرباح ، فلقد كان التركيز منصبا على مصلحة الأعمال، حيث أن اليد الخفية وقوى السوق غير المنظورة تجعل المصلحة الخاصة تعمل لصالح المجتمع حتى وان بدت مضرّة ببعض الأطراف، وقد تم التعبير عن ذلك من خلال اهتمام حركة الإدارة العلمية بمعايير الكفاءة التي تؤدي إلى الربح على حساب جميع المعايير الأخرى، إلا أنه في هذه الفترة كان هناك ضغوط فردية ودعوات متفرقة للحد من المآسي الإنسانية الناتجة عن الإهمال وسوء

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص13-14.

<sup>2</sup> وهيبة مقدم، بشير بكار، مقال بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2014، ص11.

<sup>3</sup> سميرة أحلام حدو، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في التسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2018، ص ص5-6.

الاستغلال وتشغيل الأطفال والنساء في ظروف عمل قاسية، بالإضافة إلى الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم في بدايات القرن العشرين كل هذه النقاط انعكست على أن يكون هناك منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الربح كأساس لها في العمل.

### 1.2. مرحلة تعدد الأهداف:

ظهرت هذه المرحلة نتيجة للانتقادات الموجهة إلى النظرية الاقتصادية التقليدية والمطالبة بتوسيع مفهوم ومعنى المسؤولية الاجتماعية ليشمل أطرافاً أخرى، ويتجاوز النظرة الضيقة والمحصورة بحدود منفعة المالكين والمستثمرين وان تلبية حاجات المجتمع هو معيار مهم في وجود منظمة الأعمال ونجاحها.

### 1.3. مرحلة إدارة نوعية الحياة:

مع تغير بيئة الأعمال العالمية وتحولها إلى اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية نتيجة التطورات التكنولوجية الكبيرة، أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تكون أكثر استيعاباً للبيئة ومتغيراتها الواسعة، فعلى منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين، ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين حتى تتمكن من المنافسة والبقاء. حيث أن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس الإستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع.

### 2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها:

في عالمنا اليوم لم يعد النجاح يُقاس فقط بالربح أو التقدم الشخصي، بل أصبح للإنسان دور مهم في خدمة مجتمعه، وهنا يظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها.

### 1.2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

مع تزايد تطور مسؤوليات منظمات الأعمال تجاه مجتمعاتها، رافق ذلك ارتفاع تأثيرات المجتمع وضغوطه ما دفع تلك المؤسسات إلى تبني أهداف وطموحات المجتمع بشكل أوسع. ما جعلها تتبنى مزيداً من الالتزامات الاجتماعية، سواء كانت مفروضة بموجب التشريعات القانونية أو عبر المبادرات الطوعية التي تهدف إلى تلبية تطلعات المجتمع وإرضائه.

وقد كان ظهور مصطلح المسؤولية الاجتماعية نتيجة لتفاعل عدة عوامل منها:<sup>1</sup>

- توسع حجوم منظمات الأعمال وتعدد علاقاتها يرافقه تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها؛
- تطور نوعية الحياة والارتقاء بها بإسهام أكبر منظمات الأعمال؛
- ضرورة تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية بواسطة منظمات الأعمال؛

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2008 ص48.

- تطور إدراك الفرد ووعيه لذاته وللمجتمع؛
  - مدى أهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف منظمات الأعمال ووسائل عملها؛
  - اهتمام الجامعات العالمية الكبرى ومراكز البحوث بتدريس اتجاهات تخص علاقة الأعمال بالمجتمع؛
  - تعدد البحوث العملية والنظرية في هذا المجال؛
- وبناء على ذلك تعددت وجهات نظر الباحثين بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وصياغة تعريف محدد لها منها ما يلي:
- حيث يعرفها الحمدي على أنها التزام اخلاقي بين الشركة والمجتمع تسعى من خلاله الشركة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في اذهان الزبائن والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين ادائها المستقبلي.<sup>1</sup>
  - بينما Holms يعتبر المسؤولية الاجتماعية التزاما على المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل به وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها من الأنشطة.<sup>2</sup>
  - أما حسب العوامة فهي مجموعة التوقعات والقيم الإنسانية التي تلبية رغبات فردية وجماعية والتزامات مجتمعية واسعة.<sup>3</sup>
  - وحسب Novethic يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بتطبيق مفهوم التنمية المستدامة على الشركات والذي يركز على ثلاثة ركائز (اقتصادية واجتماعية وبيئية). أما المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR تعني أن الشركة لا ينبغي أن تعاني فقط من دخلها ونموها، بل أيضًا من تأثيراتها البيئية والاجتماعية. ويجب عليها أيضًا أن تكون أكثر انتباهًا لمخاوف أصحاب المصلحة: الموظفين والعمال والعلماء والموردين والمجتمع المدني الذي تعد المنظمة غير الحكومية مسؤولة عنه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل، ياسين طة الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2016 ص55.

<sup>2</sup> سميرة لغويل، نوال زمالي، مقال بعنوان: المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، الجزائر، العدد 27، 2016، ص302.

<sup>3</sup> أكرم أحمد الطويل، ياسين طة الدباغ، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>4</sup> Vincent Commenne, **Responsabilité sociale et environnementale: l'engagement des acteurs économiques** Éditions Charles Léopold Mayer, paris, France, 2006, pp70-71.

- أما Carroll فيعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها مجموعة التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية التي لدى المجتمع من المنظمات في وقت معين.<sup>1</sup>
- كما عرفت غرفة التجارة العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية.<sup>2</sup>
- ويعرفها المنتدى الدولي لقادة الأعمال بالنسبة لمنظمات الأعمال على أنها ممارسات الأعمال التجارية المتمسمة بالانفتاح والشفافية القائمة على المبادئ الأخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين.<sup>3</sup>
- ويعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها هي الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.<sup>4</sup>

وكتعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية يمكن القول أنها التزام الأفراد أو المؤسسات بالمساهمة في تنمية المجتمع وتحقيق التوازن بين متطلبات الربح والإعتبارات الأخلاقية، البيئية، القانونية والاقتصادية. وتشمل هذه المسؤولية سلوكيات وممارسات تهدف إلى احترام حقوق الإنسان، وتحقيق العدالة، والحفاظ على البيئة، ودعم التنمية المستدامة، وتعزيز رفاهية المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة أو التي يعيش فيها الفرد.

قد تعددت التعاريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة باستمرار، ما يوضح أن المسؤولية الاجتماعية في حقيقتها تركيب معقد وليس مفهوما مبسطا قابلا للقياس بمعايير موحدة عالميا أو محليا.

## 2.2. أهمية المسؤولية الاجتماعية:

للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالغة سواء كانت بالنسبة للمؤسسات أو المجتمع أو الدولة.

<sup>1</sup> John Okpara and Samuel, Idowu, **Corporate Social Responsibility Springer-Verlag**, Berlin, Germany, p 04.

<sup>2</sup> محمد غياث شبيخة، إدارة الأعمال المصرفية، رسلان للنشر والتوزيع، 2024، ص287.

<sup>3</sup> محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص47.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص58.

## 2.2.1. بالنسبة للمؤسسات:

تظهر أهمية المسؤولية الاجتماعية في كونها الأسلوب الذي يمكن الشركة أو المؤسسة من تحقيق ما

يلي:<sup>1</sup>

- تعزيز وتحسين علاقة الشركة بأصحاب المصالح؛
- تخفيض تكاليف التشغيل الداخلية للشركة؛
- تحديد أفضل للأسبقيات؛
- التنسيق بين العمليات؛
- تحديد التأثيرات غير المالية؛
- مواكبة حاجات ومتطلبات المجتمع من خلال التكيف المستمر معها؛
- تحديد الإمكانيات الكامنة في الشركة واستغلالها.

## 2.2.2. بالنسبة للدولة:

بمجرد تبني المؤسسات الصناعية مسؤوليتها الاجتماعية فإن الدولة تحصل على مجموعة من الفوائد،

وعليه فإن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة تبرز من خلال:<sup>2</sup>

- تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها التعليمية والثقافية والصحية والاجتماعية الأخرى؛
- تعظيم العوائد التي تحصل عليها الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحية في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- تساهم في التطوير التكنولوجي وإمكانية القضاء على البطالة وغيرها من الحالات التي لا تستطيع الدولة الحديثة وحدها القيام بجميع مهامها بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

## 2.2.3. بالنسبة للمجتمع:

تبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل، ياسين طة الدباغ، مرجع سبق ذكره، ص58.

<sup>2</sup> منار سلمان، إبراهيم الدليمي، مقال بعنوان: دور الدولة في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 12، العدد 81، 2022، ص844.

<sup>3</sup> سالم يعقوب، العلمي قواسمية، مقال بعنوان: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 9، العدد 3، 2021، ص104.

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي وذلك نتيجة توفر العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص؛
- تحسين وتطوير نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛
- الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات التي لها مصالح مشتركة؛
- زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي لدى الأفراد ما يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

### 3. المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات موضوع يثير العديد من التساؤلات خاصة حول واقع قبول مفاهيمها ومن ثم تطبيقها. وعليه نجد وجهتا نظر مختلفتان تظهران في هذا المجال تجاه تحمل المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية أي مؤيدين لها ومن عدمه أي معارضين لها ولكل منها حجج تبرر كل من هما.

#### 3.1. الحجج المؤيدة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية:

تتصدر الحجج وراء قيام منظمات الأعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية وبمتغيراتها المختلفة

في الآتي:<sup>1</sup>

- توطيد العلاقة بين المنظمة والمجتمع ما يمكنها من البقاء في السوق؛
- اشباع حاجات المجتمع ما يعني مساهمتها في تحقيق الربحية الاجتماعية، ودون أن تنحصر بمن يمتلك القسم الاعظم من القوة الشرائية؛
- تمثل فعلا أخلاقيا واجبا، وعلى إدارات المنظمات أن تظهر المزيد من الاهتمام والرعاية الانسانية والخيرية؛
- تعمل على تحسين وتطوير صورة المنظمة أمام المجتمع؛
- ادائها الحالي حيال المجتمع هو شكل من اشكال الثقافة في المجتمع وما يتطلبه من تنفيذ؛
- تمثل الحالة الافضل للمستثمرين، وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم على الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الاعمال من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا؛
- القانون والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع. ولكن بوجود المسؤولية في الاعمال فإنها ستمثل قانونا اجتماعيا؛

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2001، ص ص 52-53.

- الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك منظمات الاعمال لتعمل في المجتمع ولتتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم ويصعب علاجها.

### 3.2. الحجج المعارضة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية:

إن المعارضين لقيام منظمات الأعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية يبررون ذلك بكون هذه المهام تتعارض مع الهدف الرئيسي لمنظمة الأعمال والمتمثل في تحقيق الربح. وهناك أيضا حجج أخرى يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود الأعمال الخاصة؛
  - قد تؤدي إلى ضعف الأداء الاقتصادي ثم تراجع المبادرات الاجتماعية؛
  - تحميل الاعمال تكاليف إضافية قد تكون عالية وقد تمرر الأعمال هذه التكاليف إلى الزبائن؛
  - صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبية عن الأنشطة الاجتماعية بسبب عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي؛
  - سلطة وقوة ونفوذ اجتماعي لمنظمات الأعمال تضاف إلى نفوذها الاقتصادي؛
  - عدم وجود جهات رسمية معروفة من قبل الجمهور يمكن أن تتابع مدى الإنجاز الاجتماعي المتحقق؛
  - يمكن أن تخلق تضارب مصالح كبير؛
- وتعتبر المسؤولية الاجتماعية مسألة صعبة ومعقدة الحل، خاصة في المنظمات صغيرة الحجم لأن القرارات المتعلقة بها تكون معقدة، وتتضمن العديد من المتغيرات التي يصعب استيعابها في غالب الأوقات.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور، الغالبي منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009، ص 85.

## ثانياً: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

أصبحت العديد من المنظمات اليوم تهتم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية معتبرة إياه واجب من واجباتها، ويظهر ذلك من خلال تبنيها لبرامج فعالة آخذة بعين الاعتبار ظروف المجتمع وما يواجهه من تحديات، ولا يمكن تجسيد هذا الواجب إلا من خلال العديد من الأساسيات منها العمل على تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المنظمة.

تأسيساً على ما تقدم، سيتم التطرق إلى ما يلي:

### 1. أهداف المسؤولية الاجتماعية:

إن تبني الشركات فلسفة المسؤولية الاجتماعية ينتج عنه تعزيز سمعتها وعلامتها التجارية كما أن ذلك سيزيد من درجة الرضا لدى اصحاب المصالح من خلال إشراك المجتمع في تقديم آرائهم ووجهات نظرهم ما يحقق ميزة تنافسية مستدامة للشركات في السوق. وتعددت أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركة منها:<sup>1</sup>

- النظر الى زبائن الشركة الحاليين والمرتبين والآثار السلبية والإيجابية التي تلحقها بهم عند قيامهم بشراء منتجات الشركة واستخدامها واستهلاكها؛
- معرفة علاقة بعض الخصائص الفردية للمدراء مع مستويات إدراكهم لأهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تلك الشركات؛
- تهدف إلى تمثيل توقعات المجتمع المبادرات الشركة في مجال مسؤولياتها؛
- تهدف إلى توسيع التأثير الايجابي للأعمال التجارية وتقليل الآثار السلبية؛

### 2. مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تقوم المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من المبادئ والقيم التي تُوجّه سلوك الأفراد والمؤسسات نحو خدمة المجتمع. ومن خلال أبعادها المختلفة، تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة.

### 1. 2. مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

إن الهدف الأساسي من ممارسة منظمات الأعمال لسلوك المسؤولية الاجتماعية يتمثل في تحقيق ميزة تنافسية وكذا المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، ومن أجل أن تبلغ منظمات الأعمال لهدفها وجب عليها تطبيق المبادئ السبع المذكورة في مواصفة iso 26000، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

الاجتماعية البيئة، القانونية الثقافية السياسية، التنظيمية، وكذلك الاختلافات في الظروف الاقتصادية. وتتمثل هذه المبادئ السبع فيما يلي:<sup>1</sup>

**-المبدأ الأول: القابلية للمساءلة:**

يقصد من هذا المبدأ ضرورة استجابة منظمة الأعمال للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، بحيث تكون هذه المساءلة ذات تأثير ايجابي على كل من المنظمة والمجتمع، ويجب أن يتوافق هذا مع حجم أو مدى السلطة، فالمنظمات ذات السلطة المطلقة يجب عليها أن تولى عناية أكبر فيما يتعلق بجودة قراراتها ورؤيتها.

**-المبدأ الثاني: الشفافية:**

يقضي هذا المبدأ على منظمة الأعمال أن تتحلى بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، وذلك من خلال الإفصاح على نحو واضح ودقيق وبدرجة معقولة عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة ومفهومة ويمكن الوصول إليها من قبل أصحاب المصالح، كما يجب أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب وعلى نحو واضح وموضوعي، وذلك لتمكين الأطراف المعنية من تقييم قرارات وأنشطة المنظمة بدقة.

**-المبدأ الثالث: السلوك الأخلاقي:**

يجب أن يبنى سلوك المنظمة على أخلاقيات الأمانة والصدق والعدل، وذلك فيما يتعلق بالإنسان والحيوان والبيئة في كل الأوقات، لذا يجب عليها أن تعزز السلوك الأخلاقي.

**-المبدأ الرابع: احترام أصحاب المصالح:**

يُقصد من هذا المبدأ أن تحترم المنظمة وتأخذ في اعتبارها مصالح كل الأطراف من مالكيين وعاملين وعملاء، لذا ينبغي على المنظمة وفق هذا المبدأ أن تحدد مصالح أصحاب المصلحة والمسؤوليات التي تضطلع بها المنظمة على المجتمع ككل.

**-المبدأ الخامس: احترام سلطة القانون:**

يُقصد بسلطة القانون هيمنته بحيث أنه لا يحق لأي فرد أو منظمة أن يكون فوق القانون الذي تخضع له الحكومة أيضاً. وهناك تعارض بين سيادة القانون والممارسة الاستبدادية للسلطة، حيث انه من المعروف عامة أن سلطة القانون هي تلك المتعلقة بالقوانين والقواعد المكتوبة والمعلنة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة

<sup>1</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص164-168.

وفي سياق المسؤولية الاجتماعية فإن احترام سلطة القانون يعني أن تتصاع المنظمة لكافة القوانين والقواعد المطبقة.

#### - مبدأ السادس: احترام الأعراف الدولية للسلوك:

يقصد بهذا المبدأ أن المنظمة لا بد أن تحترم المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون، وذلك يكون في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة حيث ينبغي على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك.

#### -المبدأ السابع: احترام حقوق الإنسان:

حقوق الإنسان هي الحقوق الأساسية لجميع البشر، وعلى المنظمة أن تحترم هذه الحقوق وتعترف بأهميتها من خلال احترام وتعزيز الحقوق الموضوعية في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان (الحق في الحياة والحرية والمساواة أمام القانون الحق في الغذاء، الحق في الصحة، الحق في التعليم وفي الضمان الاجتماعي). والاعتراف والقبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وتعد جزءا لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول.

وتستند أيضا المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة من المبادئ تنفرد من الميثاق العالمي للمسؤولية

الاجتماعية الذي يتمثل في مبادرة دولية صدر سنة 1999 حيث يقوم على عشرة مبادئ هي:<sup>1</sup>

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها؛
- ضمان عدم ضلوع الشركات في أي انتهاكات لحقوق الإنسان؛
- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية؛
- القضاء على كافة أشكال العمل القسري والجبري؛
- القضاء على عمالة الأطفال؛
- القضاء على التمييز في التوظيف والمهن؛
- تشجيع إتباع نهج احترازي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة؛
- الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة؛
- تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها؛
- مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة.

<sup>1</sup> عبد القادر شيباني، دور استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات في جذب العملاء من خلال شبكات التواصل الاجتماعي - دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الإلكترونيك -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف 2021-2022، ص30.

## 2.2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

رغم سعي العديد من الكتاب والباحثين إلى تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، إلا أن البحوث الرائدة لكارول Carroll كانت بمثابة نقلة نوعية في إغناء وتوسيع المفهوم حيث ميز فيها بين أربعة أبعاد رئيسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وهي:

- **المسؤولية البيئية:** من واجب المؤسسة البيئي أن تقوم بتجنب أو تقوم بالحد الأدنى من إحداث الأضرار البيئية المترتبة على عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، وكذلك تحقيق أقصى حد من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة والسيطرة على انبعاث الغازات الضارة والنفايات، وتقليل الهدر في استخدام الطاقة غير المتجددة ومحاولة تعويضها بأخرى متجددة.<sup>1</sup>
  - **المسؤولية الاقتصادية:** وتعتبر من المسؤوليات الرئيسية التي تضطلع بها المؤسسة من خلال ممارسة أنشطتها الاقتصادية بكفاءة وفعالية وذلك بالاستغلال العقلاني للموارد حيث أن إنتاج السلع والخدمات يكون بالنوعية الجيدة والكلفة المعقولة وتتمكن المؤسسة بذلك من تحقيق عوائد تقوم بتوزيعها وبالانصاف على مختلف عوامل الإنتاج.<sup>2</sup>
  - **المسؤولية القانونية:** ويندرج ضمن إطار هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف الجوانب في المجتمع، وفي إطار هذه المسؤولية يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيره.<sup>3</sup>
  - فمثلا وافق المجتمع على السماح للمؤسسة بالقيام بدورها الاقتصادي، يتوقع أن تكون المهمة الاقتصادية لهذه المؤسسات في إطار المتطلبات القانونية.<sup>4</sup>
  - **المسؤولية الأخلاقية والخيرية:** وهي التي تراعي من خلاله المؤسسات الأخلاق واحترامها في مجمل قراراتها وبذلك فإنها تعمل ما هو صحيح وعادل وحق وتتجنب الإضرار بأي من فئات المجتمع المختلفة. وخيرية كونها تمثل مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها.<sup>5</sup>
- وقد تم تمثيل هذه المسؤوليات في شكل هرم يمثل أهميتها بالترتيب والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> محمد هبول، صلاح الدين كروش، حمزة بن وريدة، مقال بعنوان: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول، مجلة أوراق اقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، المجلد 04/ العدد 02 ديسمبر 2020، ص216.

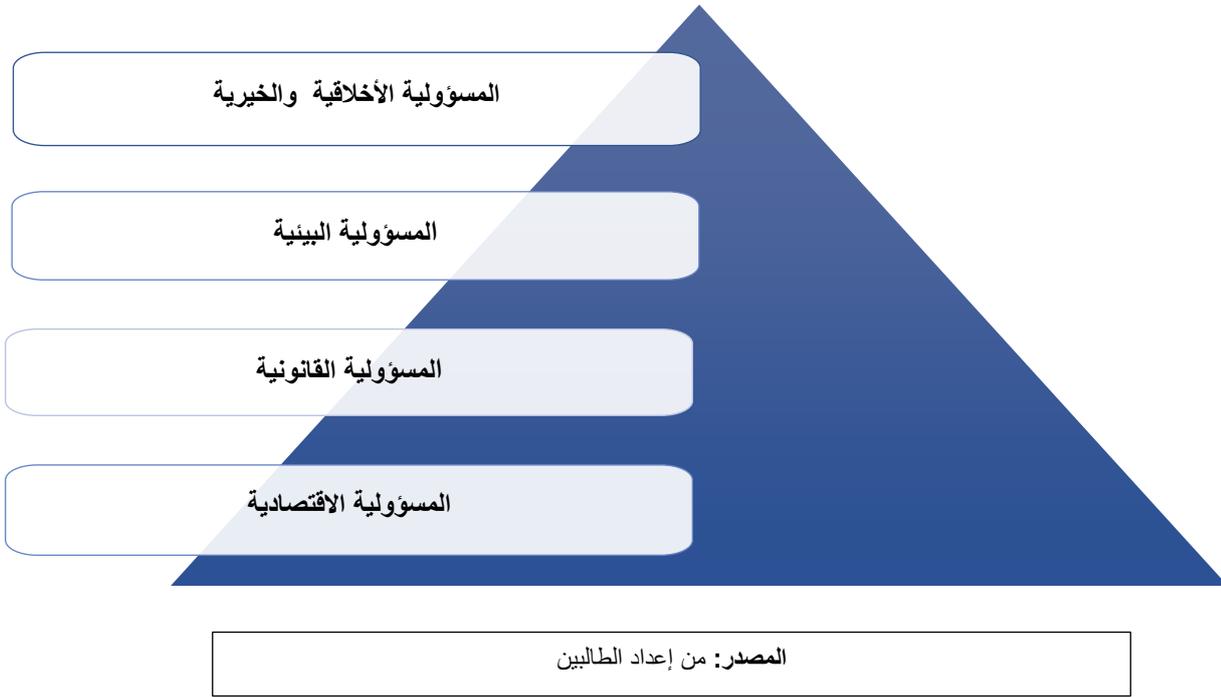
<sup>2</sup> شافية قرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015-2016، ص66.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 66.

<sup>4</sup> حنان قسوم، تطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة فايزر "Pfizer"، جامعة سطيف، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص148.

<sup>5</sup> شافية قرفي، مرجع سبق ذكره، ص66.

شكل رقم 02: هرم ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية



تم وضع هذه المسؤوليات الأربعة بترتيب الأولوية، حيث أولاً يجب على المؤسسة تحقيق الربح للوفاء بمسؤوليتها الاقتصادية للاستمرار في الوجود والبقاء في المنافسة، كذلك على المنظمة احترام القوانين وبالتالي تحقيق المسؤولية القانونية،<sup>1</sup> بعد استيفاء المسؤوليتين الأساسيتين القانونية والاقتصادية يجب على المؤسسة أن تتطلع بالوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية المتمثلة في المسؤولية البيئية، بالإضافة إلى المسؤولية الأخلاقية والخيرية التي يراها المجتمع مرغوبة من خلال اتخاذ القرارات والسلوكيات المناسبة.

### 3. معايير قياس المسؤولية الاجتماعية:

لقياس المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات يتم الاعتماد على أربعة معايير أساسية هي:

#### 3.1. معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Thomas L, wheelen & other, **Concepts in strategy management and business policy** , 5th edition, Pearson education, London, 2018, p103.

<sup>2</sup> محمد فلاق، قدور بنافلة، مقال بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية "جيزي، موبيليس، نجمة" -التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة الشلف-، الجزائر، 2012، ص10.

**3.2. معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:**

حيث تقوم المؤسسة باحترام معايير البيئة وحمايتها من خلال معالجة النفايات بكافة أشكالها واستخدام أعمال التنقية بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تنبعث منها الأدخنة والغازات الضارة بالصحة العامة والبيئة، وهي نقطة أساسية ومهمة حتى تحافظ المؤسسة على البيئة المحيطة بها والتي تعمل فيها حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والتي جاءت من نشاطها الصناعي وقد تشمل أبعد من ذلك كتلوث الهواء والماء والمزروعات وغيرها.<sup>1</sup>

**3.3. معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع:**

ويتضمن 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 الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.<sup>2</sup>

**3.4. معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:**

وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

وبذلك نكون قد أحطنا بأهم ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية كاصطلاح إداري، وليكون هذا المبحث أساس لما سيأتي.<sup>3</sup>

وفي ضوء ما تم التطرق له من أهداف، مبادئ، أبعاد ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية، تبرز الحاجة إلى إطار استراتيجي شامل يُنظمها ويوجهها ضمن رؤية واضحة، أهداف وعناصر محددة تضمن فاعليتها واستدامتها في خدمة المجتمع.

<sup>1</sup> وهيبه مقدم، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، من الموقع:

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/101062/posts/159111> تاريخ الإطلاع: 2025/03/01.

<sup>2</sup> محمد فلاق، قدور بنافلة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 10.

### ثالثاً: الإطار الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية

سمح إدراج استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة أن تمارس هذه الأخيرة دوراً اجتماعياً تجاه المصالح والبيئة الطبيعية ورفاهية المجتمع بشكل عام... وعليه فنجد بعض المنظمات حاضرة في كل المجالات في حين أن البعض الآخر قد يتواجد في مجال واحد أو اثنين ويكون ذلك بممارسات محدودة. وبناء على ما سبق سنتطرق إلى:

#### 1. عناصر المسؤولية الاجتماعية:

ينظر للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها مكونة من مزيج من العناصر كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 01: عناصر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

العناصر (أصحاب المصلحة)	الغناصر
1	المستثمرين الإدارة الجيدة للعلاقات معهم، والالتزام بحوكمة الشركات، الإدارة الجيدة للمخاطر.
2	العاملين رواتب وأجور، فرص تقدم وترقية، تدريب وتطوير مستمر، عدالة وظيفية. ظروف عمل مناسبة، رعاية صحية، إجازات مدفوعة، إسكان للعاملين ونقلهم.
3	العملاء منتجات بنوعية جيدة، وبأسعار مناسبة، متاحة عالية وميسورية الحصول عليها، الإعلان الصادق، منتجات آمنة عند الاستعمال.
4	المنافسون معلومات صادقة وأمينية، عدم سحب العاملين من الأخر بوسائل غير نزيهة.
5	المجتمع المساهمة في دعم البنى التحتية، توظيف المعوقين، خلق فرص عمل جديدة، دعم الأنشطة الاجتماعية المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث، الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة، احترام العادات والتقاليد السائدة.

<p>الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، الاستخدام الأمثل والعاقل للموارد وخصوصا غير المتجددة منها، تطوير الموارد وصيانتها، التشجير وزيادة المساحات الخضراء.</p>	<p>6 البيئة</p>
<p>الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة، احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها، المساهمة في الصرف على البحث والتطوير، المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة، المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.</p>	<p>7 الحكومة</p>

المصدر: صقر أحمد محيي خلف، المسؤولية المجتمعية في العالم العربي والعالمى، دار التعليم الجامعي، 2019، ص ص138-139.

## 2. مجالات المسؤولية الاجتماعية:

يمكن تقسيم مجالات المسؤولية الاجتماعية وفقا للفئات أو الأطراف المستفيدة إلى قسمين:

-داخل المؤسسة: وذلك بناء على فلسفة إجراءات العمل وأسلوب تشغيل العاملين والخدمات المقدمة لهم، وكذلك أهداف العمل وسلطاته ومسؤولياته والعلاقات القائمة بينهم.

-خارج المؤسسة: وتشمل الجهود المبذولة من جهة المؤسسة تجاه الأطراف الخارجية سواء كانت موجهة نحو العملاء أو الحكومة أو الجماهير بصفة عامة أو البيئة المحلية والقومية علاوة على علاقة المؤسسة بالمنافسين.

ومنه تم تقسيم مجالات المسؤولية الاجتماعية والبيئية حسب Esteo إلى التالي:<sup>1</sup>

- 2.1. مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية: يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لما تتميز به من توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسيع استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية، مما أدى بدوره إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات، كما يؤثر هذا المجال على نوعية الحياة حيث يؤثر على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات.
- 2.2. مجال المساهمات العامة: يقوم هذا المجال بدراسة مدى مساهمة المؤسسة في دعم المؤسسات العلمية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وتنشيط برامج الحد من الأوبئة

<sup>1</sup> محمد عباس بدوي، المحاسبة البيئية بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2007، ص ص84-80.

والأمراض وحل المشاكل الإنسانية وكل ما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين، وأيضا العناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين، والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري الذي يهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة على تنفيذ برامج الإسكان.

**2.3. مجال الموارد البشرية:** يضم أنشطة المؤسسة التي تقوم بتوفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون التفرقة بين الجنس واللون والعقيدة، والقيام بإعداد برامج تدريب للعاملين بهدف زيادة مهارتهم، وإتباع نظام الأجور والحوافز لمستوى معيشي مناسب يتوافق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع أو في المجتمع. ولقد أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية، فلقد تحددت سياسات التوظيف وشؤون العاملين، كما استجابت المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية ايجابية، في تحقيق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من الأخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية.

**2.4. مجال مساهمات المنتج والخدمة:** يتضمن هذا المجال القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة، بطريقة الاستخدام المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام.

### 3. استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية:

أدى التوجه الاستراتيجي الحديث إلى ضرورة تبني المؤسسات لسياسات تهدف إلى ممارسة المسؤولية الاجتماعية دون التأثير على هدفها الأساسي المتمثل في تحقيق الأرباح. ولتحديد الاستراتيجية المناسبة، يجب على المؤسسات إجراء تشخيص بيئي يمكنها من التعامل مع حالات عدم اليقين واختيار القرارات الصائبة لاستغلال الفرص وتعزيز نقاط القوة وتقليل من نقاط الضعف والتهديدات.

وعلى العموم هناك أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية هي:

### 3.1. الإستراتيجية المعرقة:<sup>1</sup>

تهتم المؤسسة ضمن هذه الإستراتيجية بالمتطلبات الاقتصادية فقط أما المتطلبات الاجتماعية فيتم مقاومتها ومحاربتها من قبل الإدارة، وتتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية لتترك المشاكل دون حلول إلا المشاكل التي لها ردود أفعال من طرف الجمهور عند ذلك تستجيب المؤسسة المعالجة المشكلة المطروحة رغم إنكارها لمسؤوليتها اتجاه تلك المشاكل والأخطاء، وتسعي دائما إلى امتصاص غضب أصحاب المصالح، كما تعتمد هذه الإستراتيجية على مظهرين أساسيين:

<sup>1</sup> صالح خويلدات، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ورقلة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص ص 81-82.

- مظهر إنتاجي: يهتم بكفاءة تخصيص الموارد النادرة على عمليات الإنتاج المختلفة؛
- مظهر توزيعي: يهتم بالتوزيع الكفء لعوائد الإنتاج على أصحاب المصالح داخل المؤسسة.

### 3.2. الإستراتيجية الدفاعية:

تهتم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية بالقيام بأقل ما هو مطلوب منها قانونيا من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية، فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة تعالي الأصوات التي نادي بحماية المستهلك والبيئة والالتزام بالإنتاج الأنظف تلجأ المؤسسات إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل وتحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها عمليات الإنتاج، وكمثال على ذلك التشريع القانوني في الولايات المتحدة الأمريكية الذي أجاز عمل المرأة في مواقع الإنتاج وقد استغل هذا التشريع من قبل الإدارات لتشغيل المرأة ساعات إضافية وهذا يتوافق مع القوانين في ظاهره لكنه يتعارض معها في جوهره ومبادئه وأسسه.<sup>1</sup>

بإختصار هي التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية لتشكيل حماية للنشاط في حدود ما يفرضه القانون.<sup>2</sup>

### 3.3. الإستراتيجية التكيفية:

تستخدم هذه الإستراتيجية للتوفيق بين تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية من خلال الالتزام بالمسؤولية الاقتصادية والقانونية وكذا الأخلاقية، وتنطلق المؤسسة عند استخدام هذه الإستراتيجية من فرضية أن تحمل المسؤولية الاجتماعية يكس في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمسألة القانونية، أما عن الجانب العملي فهذه الإستراتيجية تثير الدهشة من خلال العلاقة السائدة بين سلوك المؤسسة الذي يعتبر منسجما مع المعايير السائدة في المجتمع والقيم والتوقعات، ويتوافق كذلك مع القوانين التشريعات ولكن في المقابل يسبب العديد من المشاكل للمجتمع، وكمثال على ذلك إنتاج وتوزيع الحلويات (الساكر) إذ إن عمليات إنتاجها لا تخالف القانون وعمليات توزيعها تتوافق مع قيم وثقافة المجتمع ولكنها تقع ضمن دائرة اللامسؤولية وهذا المخاطر التي نسبها الساكر للمستهلكين، وكما أن الأمر مشابه بالنسبة لمؤسسات الأدوية التي تنتج بعض الأدوية المرخصة قانونيا ولكنها تحتوي على مواد مخدرة والتي تستخدم لعلاج أمراض عصبية معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص82.

<sup>2</sup> إيمان نصري وآخرون، أثر البيئة التشريعية والتنظيمية على استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - شركة

OOREDOO - نموذجا، المجلة المغربية للإقتصاد والمناجمنت، المجلد 06/ العدد: 02 سبتمبر 2019، ص8.

<sup>3</sup> صالح خويلدات، مرجع سبق ذكره، ص82.

## 3.4. إستراتيجية المبادرة:

تراعي من خلالها المؤسسة القيم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في آن واحد، تتطلب هذه الاستراتيجية أن تتمتع المؤسسة بسمات مبادراتية عالية بغية تحقيق تطلعات مختلف الأفراد.<sup>1</sup>

يتضح من خلال عناصر، مجالات واستراتيجيات أن المسؤولية الاجتماعية تشكل ركائز أساسية في توجيه سلوك المؤسسات نحو تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز علاقتها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بها. وانطلاقاً من هذا الإطار، يصبح من الضروري استكشاف الأثر النظري لتلك الممارسات على أداء المؤسسة، ولا سيما دورها في تعزيز الميزة التنافسية، وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل التالي.

<sup>1</sup> إيمان نصيري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص7.

## خلاصة:

أصبحت المسؤولية الاجتماعية اليوم تحتل مساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، خاصة من قبل منظمات الأعمال كونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة ورفاهية المجتمع. فعلى كل منظمة تحاول أن تعزز من فرص نجاحها في المجتمع الذي تنشط فيه وأن تزيد درجة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي.

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية نستنتج أن:

- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.
- للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالنسبة لكل من المؤسسة، الدولة، المجتمع.
- للمسؤولية الاجتماعية أربعة أبعاد هي: البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيرية.

وفي ظل التوجهات المعاصرة لإدارة الأعمال، أصبحت المسؤولية الاجتماعية أحد أهم العوامل المؤثرة في تعزيز المكانة السوقية للمؤسسات. فتبني ممارسات مسؤولة يساهم بشكل مباشر في بناء سمعة إيجابية، وزيادة ولاء الزبائن، وتحقيق الاستدامة، مما يجعلها ركيزة أساسية من ركائز الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة. وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

**الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول  
الميزة التنافسية**

## تمهيد:

أصبحت البيئة التنافسية في عالم الأعمال المعاصر أكثر تعقيداً وديناميكية، نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، وتغير أذواق المستهلكين، والعولمة، مما دفع المؤسسات إلى البحث المستمر عن سبل فعالة لضمان البقاء والنمو في الأسواق. ومن هنا ظهر وبرز مفهوم الميزة التنافسية كأحد المرتكزات الأساسية في الاستراتيجية الحديثة، إذ تُعدّ ال التي من خلالها تستطيع المؤسسات التميز عن منافسيها وتحقيق أداء متفوق ومستدام.

تتنوع أساليب تحقيق الميزة التنافسية بين خفض التكاليف، وتحقيق التمايز والابتكار، كما ترتبط بشكل وثيق بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها النادرة وغير القابلة للتقليد ومع تطور الفكر الإداري، أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز ولاء الزبائن، ما يجعلها عاملاً داعماً ومكماً للميزة التنافسية.

واستناداً إلى ما سبق، يهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة شاملة لمفهوم الميزة التنافسية من خلال العناوين التالية:

أولاً: ماهية الميزة التنافسية

ثانياً: أساسيات حول الميزة التنافسية

ثالثاً: الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية

## أولاً: ماهية الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى القدرات أو الموارد الفريدة التي تميز الشركة أو المؤسسة عن منافسيها، مما يُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تشمل هذه القدرات أو الموارد، على سبيل المثال، التكنولوجيا المتطورة، والسمعة القوية للعلامة التجارية، والوصول إلى قنوات توزيع فريدة. بفهم طبيعة الميزة التنافسية، تستطيع الشركات تحديد استراتيجيات للاستفادة من خصائصها الفريدة وتحقيق أداء مميز عن البقية في السوق.

وبناء على ما سبق وجب الإحاطة بالجانب النظري للميزة التنافسية من خلال التطرق إلى:

## 1. نشأة وتطور الميزة التنافسية:

تظهر أهمية التعرف على الميزة التنافسية ومفاهيمها من المكانة المهمة في حياة منظمات الأعمال والدور الحاسم الذي تلعبه فيها، لأن الميزة التنافسية تعتبر العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات<sup>1</sup>.

إذ يستخدم مفهوم التنافسية على نطاق واسع، من جانب العديد من الباحثين في الاقتصاد والسياسة وغيرهم، وقد بدأ شيوع هذا المصطلح عندما عهد الرئيس الأمريكي ريجان (RIGAN) بتكوين لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية، ثم أنشأ بعد ذلك مجلس لسياسة التنافسية الأمريكية، وفي ظل تسارع الاندماج في الاقتصاد العالمي والتطور التكنولوجي المذهل، أصبحت التنافسية بين المؤسسات حقيقة لا مفر، بعدها ظهرت الميزة التنافسية كمفهوم جديد شغل حيزاً ومكانة هامة لدى باحثين ومفكرين الإدارة الاستراتيجية، فهو يمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وقد ظهر هذا المفهوم نتيجة التحول في مفهوم الميزة النسبية الذي شكل حجر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات بسبب التحولات التي عرفها العالم خاصة مع بروز العولمة، وفي أواخر السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي، بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (Michael PORTER) حول الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية، حيث يرى أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة الجديدة المبنيّة على المعرفة والكفاءات البشرية. وأصبح ينظر إلى الميزة التنافسية كهدف واستثمار واستراتيجية في وقت واحد، فوجودها الاستمرارية وتطويرها يتطلب جهداً طويلاً الأجل في مجال الاستثمار الفعال للموارد البشرية خاصة الكفاءات والمواهب

<sup>1</sup> عامر عبد الرؤوف السعيدة، إدارة المعرفة مدخل نظري في تحقيق الميزات التنافسية، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2023، ص308.

والموارد المادية والمالية داخل المؤسسة، ولتحقيق بقاءها يتطلب رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمولية، كما أنها تعتبر آلية من بين عدة آليات فاعلة لتنفيذ خطة للسيطرة على السوق أمام المنافسين.<sup>1</sup>

## 2. مفهوم وأهمية الميزة التنافسية:

تتأتى أهمية التعرف على الميزة التنافسية ومفاهيمها من المكانة المهمة في حياة منظمات الأعمال والدور الحاسم الذي تلعبه فيها، لأن الميزة التنافسية تعتبر العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات، وقدم العديد من الباحثين والكتاب والمفكرين العديد من المفاهيم والآراء عن الميزة التنافسية. يتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات الزبائن.

### 2.1. مفهوم الميزة التنافسية:

تتعدد مفاهيم الميزة التنافسية، إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها على تحديد ما يميز شركة أو منشأة أو قطاع معين عن غيره من الشركات أو القطاعات الأخرى في السوقين المحلي والعالمي. وقبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية وجب الإحاطة بمفهوم التنافسية أولاً.

#### 2.1.1. تعريف التنافسية:

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

- حيث يرى أحمد سيد مصطفى أن التنافسية هي: "قدرة المنظمة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم".<sup>2</sup>
- حسب (سبيتزكي هذري Spetzki.H) "تكون المؤسسة قادرة على المنافسة أو تنافسية عندما تكون قادرة على البقاء بصفة ثابتة وطوعية في سوق تنافسية ونامية، ومحققة على الأقل معدل أرباح مساوي لتكلفة تمويل أهدافها"<sup>3</sup>
- ويمكن تعريف الميزة التنافسية أيضاً على أنها "قدرة الشركة على توليد قيمة أكبر للعملاء من منافسيها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أبو القاسم سعد الله، الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 6، جامعة الجزائر 2، ديسمبر 2005، ص 72.

<sup>2</sup> إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد الأول، 2021/06/30، ص ص 232-233.

<sup>3</sup> عبد الغني بوعمسة، إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة العمليات التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 18.

<sup>4</sup> arney, J. B. (1991). **Corporate Affairs and Advantage**. New York. Journal of Management, 17,P 100.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التنافسية هي قدرة المنظمة على الاستمرار في السوق وتحقيق الأداء المتفوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وبسعر ووقت مناسبين، بما يضمن رضا العملاء وولاءهم، ويحقق عائداً مجزياً يمكنها من تمويل أهدافها، وذلك بفضل ما تملكه من ميزات تميزها عن منافسيها في تلبية حاجات السوق بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

## 2.1.2. تعريف الميزة التنافسية:

يمكن القول إن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثروة حقيقية في إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي. وللتعرف على الميزة التنافسية، سنعرض بعض التعاريف التي تبين وتقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص فيما يلي:

- يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>
- الميزة التنافسية هي موقف القوة في السوق أو الصناعة الذي يسمح للشركة بالتفوق على منافسيها.<sup>2</sup>
- أما **Pitts and Lei** أشارا إلى أن مفهوم الميزة التنافسية ما هو إلا استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.<sup>3</sup>
- ويعرفها حسن عجلان على أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين.<sup>4</sup>
- ويعرف خليل مرسي الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء بتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو استراتيجية التميز وبالتالي التحقيق استراتيجية الجودة الأعلى.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص98.

<sup>2</sup> Fouad Sabry, **Avantage compétitif**, Un Milliard De Personnes Informées, France, 2023, p25.

<sup>3</sup> أ. يحيى قطان محمود، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص ص96-97.

<sup>4</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الراب للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 63.

<sup>5</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية التكوينية وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص21.

▪ وتشير الميزة التنافسية أيضا إلى: المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تتنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة تعتمد على نتائج فحص تحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية بالإضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.<sup>1</sup>

يمكن استخلاص أن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة مضافة أكبر، سواء عبر منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى، أو من خلال تقديم نفس المنتجات أو الخدمات بأسعار أقل. ويتحقق هذا التفوق من خلال تطبيق استراتيجيات فعّالة تستند إلى استثمار نقاط القوة والقدرات المتاحة داخل المنظمة، مع العمل على تقليل نقاط الضعف قدر الإمكان. وتمكّن الميزة التنافسية المؤسسة من الحفاظ على موقعها في السوق وتعزيز نموها، من خلال جذب عدد أكبر من العملاء وزيادة الإيرادات، كما تساعدها على مواجهة التهديدات والتحديات المحتملة بكفاءة أعلى.

## 2.2. أهمية الميزة التنافسية:

إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية، حيث تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه التغيرات والتقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، ومسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بالتركيز على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة والإبداع والابتكار ويمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم، حيث أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، ويزيد من ثقتهم في المؤسسة وبالتالي ولاء أكثر للمؤسسة.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة السبيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999، ص 27.

<sup>2</sup> بلقايد إبراهيم، أهمية الميزة التنافسية لدى المؤسسات التمويلية، مجلة القانون البنكي والمالية الدولية، كلية الحقوق، جامعة وهران 2، العدد التاسع، 2017، ص ص 15/14.

- تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة
- تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسعها في ظل التغيرات والتحديات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية.

### 3. خصائص ومحددات الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية خصائص ومحددات تتمثل فيما يلي:

#### 3.1. خصائص الميزة التنافسية:

- بني المؤسسة ميزة تنافسية يجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال اتباعها استراتيجية من أجل التنافس، ومن أهم خصائص الميزة التنافسية هي:<sup>1</sup>
- الاستمرارية: حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذ أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية، ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والابداع.
- دورة حياة الميزة التنافسية: تبدأ بمرحلة التقديم، والتي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في التوسع، ثم تليها مرحلة التنبؤ، وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعدها انتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين، ومن هنا يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية
- القابلية للتغيير: يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.

<sup>1</sup> عتيقة حرارية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت، العدد 6، 2015، ص ص 100/99.

- القابلية للتنمية والتطوير: تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشي مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة.

### 3.2. محددات الميزة التنافسية:

لقد وضع بورتر مجموعة من المحددات للميزة التنافسية التي تعتمد على شكل المناخ الاقتصادي الذي يواجه المؤسسة، والذي سيكون له تأثير مباشرة على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

#### - عوامل الإنتاج:

مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية الموارد الطبيعية ورأس المال. وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة. ونظرا لأن الميزة التنافسية تخلق ولا تورث، فإن النجاح في تحقيقها لا يعتمد على المنح والهبات الطبيعية، ولكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة، لأن الدول التي يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعية إلى ميزة تنافسية، لكن على النقيض من ذلك نجد أن الدول التي تتوفر على الموارد الطبيعية وتفتقر لعنصر العمالة الماهرة لا يمكنها تحويل الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

#### - أوضاع الطلب المحلي:

حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي. لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 100.

- **الصناعات المكتملة والمغذية:** يعتبر توافر مجموعة من الصناعات المكتملة والمغذية، أحد محددات الميزة التنافسية نظراً لما توفره من مدخلات بسرعة ومرونة كبيرة، بما يساهم في تحقيق السعر، كذلك يترتب على وجود تلك الصناعات، قصر خطوط الاتصالات والمواصلات، كما يتيح فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا بما يزيد من درجة التطوير والتكنولوجيا وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.<sup>1</sup>

- **استراتيجية المنشأة وهيكلها ودرجة المنافسة:** يتضمن هذا المحدد، الأهداف والاستراتيجيات وطرق وأساليب تنظيم المنشأة بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية، والتي تشجع على الاختراع، وتهيئ للنجاح على المستوى العالمي. ويترتب على هذا الاختلاف في المناهج الإدارية والمهارات التنظيمية خلق مزايا لعدد من الدول في أنواع مختلفة من الصناعات، وتمثل العلاقة بين العمل والإدارة أهمية خاصة في كثير من الصناعات لأنها تقوم بدور حيوي في التطوير والابتكار في المنشآت.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يتضح أن فهم الميزة التنافسية يتطلب الإلمام بمكوناتها المفاهيمية، وأهميتها في تحقيق النمو والاستدامة، بالإضافة إلى خصائصها الديناميكية ومحدداتها المتعددة التي تختلف باختلاف السياقات التنظيمية والسوقية. ويشكل هذا الأساس المعرفي مدخلاً ضرورياً للانتقال إلى أهم الأساسيات حول الميزة التنافسية الذي سيتناول أهم أنواع هذه الميزة داخل مختلف المؤسسات، من خلال فهم الأبعاد التشغيلية والاستراتيجية التي تقوم عليها والكشف عن أهم مصادرها.

<sup>1</sup> عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الأردن، 2003، ص98.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص98.

## ثانياً: أساسيات حول الميزة التنافسية

إن استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية مرهونة بقدرة الشركة على اكتشاف مصادر الإمتياز، والعمل على التركيز على مختلف الأبعاد، مهما كانت استراتيجية أو نوع الميزة التنافسية التي تتبناها المؤسسات اليوم.

## 1. مصادر الميزة التنافسية:

تعددت مصادر الميزة التنافسية وفيما يلي سنتطرق لأهم هذه المصادر:

**الابتكار:** للابتكار جانب تجاري يختلف عن البحث العلمي، فله دور مهم للغاية في التنمية الاقتصادية للدول، لأن المؤسسات المبتكرة تقوم بتسويق نتائج أبحاثها وتطويرها ما يخلق قيمة جديدة وغير موجودة، علاوة عن ذلك تحصل هذه المؤسسات على حصة مهمة من القيمة المنشأة حديثاً، وبهذا تخلق ثروة لها وللدولة والمجتمع.<sup>1</sup>

ويعد الابتكار مصدراً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في استراتيجية المؤسسات، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، بات الابتكار يشكل ركيزة أساسية، وبعداً مهماً في الأداء الاستراتيجي، ولذلك فمن الأهمية بمكان، أن تسعى الشركات إلى التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن إليها، ويعرف الابتكار بكونه الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة، لا مثيل لها، ومواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من المنافسون كما يعد الابتكار الورقة الناجحة، والأرض الصلبة التي تقوم عليها الشركات في تطوير وتنمية أدائها، وتحسينه، فالابتكار والتكنولوجيا يلعبان دوراً جوهرياً في تسويق الإنتاج بصورة عصرية حديثة، ويخلقاً قيمة مضافة للسلع والخدمات، كما يساهم كلاً منهما في تقليل تكلفة الإنتاج، وتمكين الشركة من تقديم سلع وخدمات متفردة، ومتميزة تضاهي نظيراتها، وتحقق لشركة ميزة تنافسية عالية في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Wang wen-cheng and others, **Types of Competitive Advantage and analysis**, International Journal of advantage and management, Vol6, No5, May 2011, p101.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص ص28/27.

■ **الوقت:** فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية ومتطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة تلافياً للاختناقات وزيادة زيادة التكاليف. ويعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة، فالوقت يعادل المال، والإنتاجية والجودة والابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق. كما يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها. كما تلعب إدارة الوقت دوراً في تقديم وطرح المنتجات والسلع للسوق خلال مدة قصيرة، بما يعود على الزبون بالفائدة، ويجذب أكبر عدد من الزبائن المحتملين. وتبرز أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم خطط استراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للشركة، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعته الشركة وينمي علامتها التجارية، ويطور مكانتها في السوق.<sup>1</sup>

■ **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستتساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات. ويهدف تحليل أثر المعرفة في خلق وتكوين المزايا التنافسية كمدخل استراتيجي يركز على استثمار الموارد البشرية والكفاءات تناولنا ضمن الفصل الرابع من بحثنا البعد الاستراتيجي لتسيير المعرفة كمدخل لميزة تنافسية مستدامة، وفي ظروف التطور السريع في

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 28.

الأسواق والتكنولوجيا والمتنافسين فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة الجديدة، وتجسيدها في التكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات، أوفي تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.<sup>1</sup>

## 2. أبعاد الميزة التنافسية:

تولي المنظمات اهتماما كبيرا لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن من خلال تحويلها إلى الأسواق المستهدفة ويطلق عليها بالأبعاد التنافسية التي تمثل ركائز للبناء العام للمزايا التنافسية، والأبعاد الأكثر استخداما في البحوث النظرية والتطبيقية هي أبعاد العالم (Porter) لاعتمادها في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وهي:

**بعد الجودة:** يمكن تحديد الجودة من خلال إضافة سمات فريدة ومميزة للمنتجات التي تعرضها سواء كانت سلعاً أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية وتحقيق الجودة من خلال تصميم المنتج يوافق من خلال وظيفته ونوعية أداء الأشياء بصورة صحيحة تتلاءم مع رغبات واحتياجات الزبائن، في منتجات ذات جودة لا تتمكن من البقاء والنجاح في السوق التنافسي.<sup>2</sup>

**بعد السمعة:** عرف كل من jankauskaite and urboniene سمعة المؤسسة بأنها مجموع آراء أصحاب المصلحة حول المؤسسة، كما أنها تمثل أيضاً بناء جماعي يصف التصورات الإجمالية لأصحاب المصالح المتعددين حول أداء المؤسسة.<sup>3</sup>

في حين تناول المعجم الوسيط مصطلح سمعة المؤسسة وعرفها على أنها مختلف الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات للحفاظ على الإطار الذي أنشأته لكيانها في نظر جمهورها، كما تعني عملية تحديد ما يقوله عنك الآخرون وعن أعمالك التجارية، واتخاذ الخطوات العملية التي تضمن أن الصورة المجمع عليها من طرف الآخرون تتفق والأهداف المراد تحقيقها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سملالي يحيضه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص9.

<sup>2</sup> حسينة عواد، دور المعرفة في استمرارية الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2020-2021، ص ص 65-66.

<sup>3</sup> محمد أمين بودماغ، دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة، الجزائر، 2023-2024، ص177.

<sup>4</sup> صابر حري، منى خرموش، بناء وتعزيز سمعة المنظمة منظور تحليلي في ظل الأبعاد والمصادر التنظيمية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 09، العدد 03، 2021، الجزائر، ص35.

وعلى العموم فإن سمعة المؤسسة تتسم بالسمات التالية:<sup>1</sup>

- سمعة المؤسسة هي عبارة عن تراكمات للصور المختلفة التي تشكلها مختلف الجماهير من خلال الأحداث التي تمر بها هذه المؤسسات وكيفية تسييرها، حيث أن السمعة هي عامل جماعي يمكن تقاسمه في حين أن الصورة الذهنية فردية.
- تتشكل سمعة المؤسسة خلال فترة زمنية طويلة وذلك من خلال حفاظها على العلاقات الجيدة مع جماهيرها.
- تترجم سمعة المؤسسة كذلك من خلال الثقة المتبادلة بين المؤسسة وجماهيرها واعتقاداتهم الحسنة نحوها.
- إن بناء سمعة المؤسسة هي من أهم الأمور التي تسعى إليها معظم المؤسسات منذ نشأتها سواء الكبيرة منها الصغيرة والمتوسطة، وحتى المؤسسات الناشئة، فالسمعة هي ميزة تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، فهي تسعى إلى بناءها والحفاظ عليها.

وتُعتبر السمعة ذات أهمية كبيرة للمؤسسات بمختلف أصنافها، وهذا لما تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقاءها واستمراريتها في السوق، فهي تمهد الطريق لقبول أفراد المجتمع وأصحاب المصلحة للمؤسسة، حيث أنه في عالم الأعمال يُنظر للسمعة على أنها عنصر أساسي لتقييم أداء المؤسسات.

**بعد المرونة:** تعد المرونة أساس تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بما يلاءم حاجات الزبائن، فالمرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى، وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:<sup>2</sup>

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

<sup>1</sup> محمد أمين بودماغ، مرجع سبق ذكره، ص 177-178.

<sup>2</sup> بشير بن عيشي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، الجزائر، التاريخ: 2025/03/05، ص 5.

▪ مرونة التسليم وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

**بعد التكلفة الأقل:** تساهم التكلفة الأقل للمنتجات مقارنة بالمنافسين في الحصول على حصة سوقية أكبر يساعد المنظمة على تحقيق النجاح والتفوق فتخفيض سعر المنتج يساهم في زيادة الطلب عليه ومن أجل ذلك تسعى المنظمات إلى تخفيض التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد مع التحسين المستمر لجودة المنتجات وتحقيق مستويات أعلى للإنتاجية. وعليه يجب على المنظمات دعم وإسناد استراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة من أجل الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية، حيث أنه في حالة عدم قدرة المنظمة على تحقيق التكلفة الأقل مقارنة بمنافسيها سيؤدي ذلك إفلاسها وهذا ما حدث لشركة (Kmart) لعدم قدرتها على التنافس مع شركة (Walmart) في تخفيض الكلفة للمنتجات، إلا أنه يمكن القول إن تخفيض التكلفة لوحده غير كافي للمحافظة على استمرارية المنظمة لأنها بحاجة إلى تميز منتجاتها كذلك.<sup>1</sup>

**بعد الوقت:** يعتبر الوقت في حد ذاته ميزة تنافسية، ويمثل وقت التسليم مقياساً للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك فالوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها للعملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها، ويمكن للمنظمة أن تعمل على خفض المهلة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها للزبائن مقارنة مع منافسيها وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

### 3. أنواع الميزة التنافسية:

لطالما سعت المؤسسات إلى تحقيق التفوق في السوق من خلال امتلاك ميزة تنافسية تميزها عن الآخرين. وتتعدد أنواع هذه الميزة وفقاً لاستراتيجية المؤسسة، وتتمثل في:

#### 3.1. التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المنظمة على تنظيم تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمة المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. وبصيغة أخرى أن تملك المنظمة ميزة تكلفة تسمح لها بالتحصيل على هامش أعلى وبالتالي وضعية جيدة عن طريق اعتماد أسعار أخفض من تلك التي يقوم بها المنافسون، وذلك من شأنه أن يمكن المنظمة من امتلاك ما سماه "بورتر" باستراتيجية السيطرة الشاملة عن طريق

<sup>1</sup> حسينة عواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 66.

التكلفة المنخفضة. فنقول عن المنظمة ما أنها تحوز على " ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس.<sup>1</sup>

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:<sup>2</sup>

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة استعمال قدرات المنظمة ومدى مطابقتها للمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- مراقبة الاتصال بين وحدات المنظمة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

### 3.2. تميز المنتج:

ويقصد بتميز المنتج قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك مما يجعله يتعلق بالمنتج. ما يميز المنظمة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العلاء قيمة هامة. وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية:<sup>3</sup>

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع؛

<sup>1</sup> منال دومة، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص28.

<sup>2</sup> فلة العهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص109.

<sup>3</sup> منال دومة، مرجع سبق ذكره، ص29.

- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة؛
- التموضع أو مركز المنظمة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المنظم؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة؛
- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة؛
- الرزنامة، إذ تحوز المنظمة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق منظمة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً؛
- ولكي تنجح المنظمة في تمييزها عليها أن تحقق الشروط التالية: تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي، إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المنظمة، تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولايته للمنظمة.

### ثالثاً: الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية

لم تعد المسؤولية الاجتماعية مجرد التزام أخلاقي، بل أصبحت أداة استراتيجية تسهم في تعزيز صورة المؤسسة وبناء الثقة مع المجتمع. ومع تزايد وعي العملاء، أصبحت المؤسسات التي تتبنى هذا النهج أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية.

#### 1. مساهمة البعد البيئي في تعزيز الميزة التنافسية:

يعتبر البعد البيئي من الجوانب المحورية في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يعكس مدى التزام المؤسسة بتقليل الآثار البيئية السلبية الناتجة عن أنشطتها المختلفة. ويشمل هذا البعد تطبيق ممارسات تهدف إلى الحد من التلوث، وتقليل انبعاث الغازات الضارة، والحد من النفايات، مع تحسين كفاءة استخدام الموارد الطبيعية والطاقة. كما تسعى المؤسسات من خلال هذا الالتزام إلى استبدال مصادر الطاقة غير المتجددة بمصادر متجددة، مما يساهم في تعزيز التنمية المستدامة. ويؤدي تبني هذا البعد إلى تحسين صورة المؤسسة لدى أصحاب المصلحة، وزيادة ثقة العملاء والمستثمرين بها. كما أن تقليل الهدر وتحسين الكفاءة التشغيلية يساهم في خفض التكاليف على المدى الطويل، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في بيئة الأعمال. ومن ثم، فإن الالتزام بالبعد البيئي لا يعد فقط مسؤولية أخلاقية بل يمثل أيضاً أداة استراتيجية تساهم في تعزيز الاستدامة والتميز التنافسي.

#### 2. مساهمة البعد الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية:

يُعتبر البعد الاقتصادي من الجوانب الأساسية في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية في أنشطتها الاقتصادية من خلال الاستخدام الجيد والعقلاني للموارد المتوفرة، وإنتاج سلع وخدمات بجودة مناسبة وتكلفة معقولة. وتساعد هذه الكفاءة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية مستقرة، يتم توزيعها بطريقة عادلة على مختلف عناصر الإنتاج، مما يعزز من دور المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي والمساهمة في التنمية. كما تساهم هذه الممارسات الاقتصادية المسؤولة بشكل مباشر في تقوية الميزة التنافسية للمؤسسة، لأنها تتيح لها تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة من حيث الجودة والسعر، مما يحسن صورتها لدى العملاء ويزيد من ثقة المستثمرين بها. إضافة إلى ذلك، فإن الإدارة الاقتصادية الفعالة تقلل من التكاليف وتعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والابتكار، وتساعد على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها. وبذلك، فإن التزام المؤسسة بالبعد الاقتصادي في

إطار مسؤوليتها الاجتماعية لا يحقق فقط أهدافا تنموية، بل يعد أيضا وسيلة استراتيجية مهمة للحفاظ على موقعها التنافسي وتحقيق النمو المستدام في السوق.

### 3. مساهمة البعد القانوني في تعزيز الميزة التنافسية:

يعد الالتزام بالمسؤولية القانونية جزءا مهما من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لأنه يعكس احترام المؤسسة للقوانين والأنظمة التي تنظم مختلف جوانب العمل داخل المجتمع. ويشمل هذا الالتزام تطبيق مبادئ العدالة والمساواة في بيئة العمل، مثل توفير فرص عمل متكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو العرق. إذ هذا الالتزام لا يساعد فقط في الحفاظ على صورة إيجابية للمؤسسة، بل يساهم أيضا في بناء الثقة مع العملاء، والشركاء، والمستثمرين. فالمؤسسة التي تحرص على احترام القوانين وتطبيقها بشكل جدي وحرص بشكل يظهرها مسؤولة ومستقرة، مما يمنحها مكانة قوية في السوق ويجعل التعامل معها أكثر أمانا. بالإضافة إلى ذلك، فإن التزام المؤسسة بالبعد القانوني يقلل من احتمالية تعرضها للمشاكل القانونية أو الغرامات، مما يساعدها على تقليل التكاليف غير المتوقعة والمحافظة على استقرارها المالي. كما أن بيئة العمل التي تقوم على الإنصاف والاحترام ومبادئ تكافؤ الفرص تتساهم في جذب الموظفين ذوي الكفاءة وتعزز من ولائهم للمؤسسة. لذلك، فإن المسؤولية القانونية لا تقتصر فقط على الالتزام بالقواعد، بل تشكل أداة استراتيجية لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيز قدرتها على الاستمرار والنمو في سوق العمل.

### 4. مساهمة البعد الأخلاقي والخيري في تعزيز الميزة التنافسية:

يعد البعد الأخلاقي والخيري من أعمق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث يظهر مدى التزام المؤسسة بالقيم والمبادئ الأخلاقية في جميع قراراتها وممارساتها، مثل العدل والاحترام والصدق وتجنب الأضرار بأي فئة من فئات المجتمع. إذ أن هذا النوع من الالتزام لا يقتصر فقط على تطبيق القانون، بل ليعكس نية المؤسسة في فعل الصواب حتى في غياب الرقابة، وهو ما يعزز صورتها الإيجابية لدى المجتمع. كما أن الجانب الخيري من هذا البعد يعبر عن وعي المؤسسة ببيئتها المحلية وسعيها للمشاركة الفعلية في تلبية احتياجاتها، مما يوطد علاقتها بالمجتمع ويزيد من ثقة الناس بها. هذه القيم الأخلاقية والخيرية تسهم بشكل مباشر في بناء سمعة قوية للمؤسسة وتجعلها أكثر جاذبية للعملاء والموظفين والمستثمرين، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية واضحة في السوق. فالمؤسسات التي ينظر إليها على أنها مسؤولة أخلاقيا تحظى بولاء أكبر من عملائها وتتمتع بعلاقات أقوى مع محيطها، مما يدعم استقرارها ونموها على المدى الطويل.

من خلال ما تم التطرق له، يتبين أن الميزة التنافسية لا تأتي بمحض الصدفة، بل نتيجة تخطيط وابتكار واستغلال فعال للموارد المتاحة.

وبناء على هذا الأساس النظري، سننتقل لاحقاً في الجزء التطبيقي من الدراسة إلى تحليل مدى تجسيد هذه المفاهيم داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يساعد في فهم أعمق لكيفية تحقق هذه الميزة في السياق العملي.

## خلاصة:

من خلال استعراضنا للإطار النظري للميزة التنافسية، يمكن القول إن الميزة التنافسية تمثل ذلك العنصر الفريد أو المورد الخاص الذي تمتلكه المؤسسة، والذي يتيح لها تقديم منافع وقيم أعلى للزبائن مقارنة بما يقدمه المنافسون. تعد هذه الميزة سبباً رئيسياً في تفضيل الزبائن لمنتجات المؤسسة أو خدماتها، لكونهم يدركون تميزها واختلافها الإيجابي عن باقي العروض الموجودة في السوق. وتنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين: الأول هو ميزة التكلفة الأقل، والتي تعني قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، ما يمنحها مرونة أكبر في التسعير وزيادة حصتها السوقية. أما النوع الثاني فهو ميزة التميز، وتتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم خدمات أو منتجات فريدة وذات قيمة عالية من وجهة نظر الزبون، ما يعزز من ولائه ورضاه.

ونظراً للأهمية المتزايدة للميزة التنافسية باعتبارها أداة استراتيجية لمواجهة المنافسة المتصاعدة في الأسواق، ومعياراً لتحديد قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو، فقد أصبحت هدفاً تسعى لتحقيقه جميع المؤسسات الراغبة في التفوق. ولهذا تبذل المؤسسات جهوداً كبيرة في البحث عن مصادر متنوعة للميزة التنافسية، مثل تخفيض التكاليف، استغلال التكنولوجيا الحديثة، الاستفادة من الخبرات التراكمية، تبني التفكير الاستراتيجي، وتوظيف المعرفة كأصل استراتيجي. وتُظهر هذه المصادر مجتمعة أن الميزة التنافسية لا تأتي بمحض الصدفة، بل نتيجة تخطيط وابتكار واستغلال فعال للموارد المتاحة.

**الفصل الثالث: الدراسة الميدانية  
وخطواتها الإجرائية**

## تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى المسؤولية الاجتماعية، ثم التطرق إلى الميزة التنافسية، سنحاول في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اقتصادية والمتمثلة في مؤسسة Agroddiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة (CIC Moulins De Guelma). الفجوج ولاية قالمة، وذلك بغية التعرف أكثر على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، وللفهم الصحيح والسليم قمنا أولاً بالتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث عناوين رئيسية على النحو التالي:

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

ثانياً: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها

ثالثاً: أداة الدراسة

## أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نظرا لكون الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع دراستنا سيتم إجرائها في مؤسسة Agroddiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة (CIC Moulins De Guelma)، فإنه لا بد من تقديم المؤسسة محل الدراسة.

### 1. التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة:<sup>1</sup>

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر سابقا، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر، والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية والجودة المعتمدة في الإنتاج، ورغم التحول الكبير الذي واجهته إلا أنها لم تفقد هذه المكانة. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث وصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع إلى أن تم شراء المجمع من طرف مؤسسة Agroddiv ليتغير اسم الفرع إلى المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة (CIC Moulins De Guelma).

في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م<sup>2</sup>، يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخوادم.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطة إنتاج العجائن الخاصة نو الصيت العالمي سنة 2014. وتحصلت أيضا على شهادة ISO 14000 نظرا لنظام الإدارة البيئية الفعال الذي تتبعه. بعدها تم توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

### 2. طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها:

#### 2.1. الفروع:

<sup>1</sup> مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:<sup>1</sup>

- وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس..).
- وحدة انتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.
- وحدة انتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للإستهلاك المباشر.

## 2.2. طبيعة النشاط:<sup>2</sup>

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن، وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة. يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا، حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 8 \* 3 على النحو الآتي:

الفرقة أ: من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا؛

الفرقة ب: من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء؛

الفرقة ج: من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا؛

الفرقة د: في حالة راحة. كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.

و203 عامل على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

الفرقة أ: من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا؛

الفرقة ب: من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء؛

الفرقة ج: من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا؛

الفرقة د: في حالة راحة.

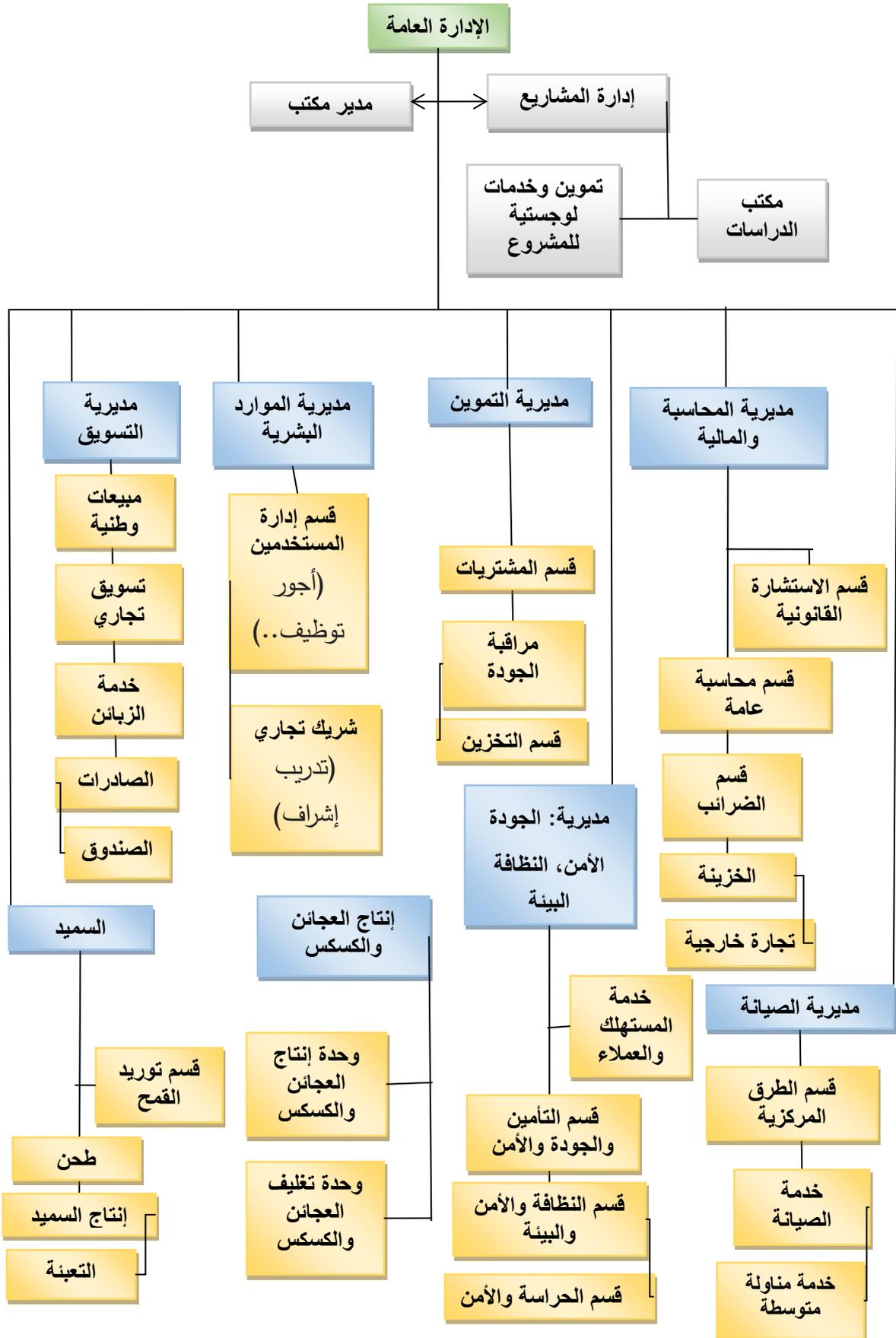
## 3. الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة:

لم يطرأ أي تغيير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعد التحول الذي حدث بها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمه



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

فيما يلي نتطرق إلى شرح مهام كل قسم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:<sup>1</sup>

**3.1. الإدارة العامة:** مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة. زيادة على السهر أيضا على إدارة وتسيير شؤون الوحدة وتربط بين مختلف المصالح والأقسام حيث تعلم العمال في حالة وجود قوانين جديدة أو تغييرات جديدة في المؤسسة.

وتتفرع عنها الإدارات أو المصالح التالية:

**3.1.1. إدارة المشاريع:** متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.

**3.1.2. مكتب الدراسات:** دراسة وإنجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

**3.1.3. تموين وخدمات لوجستية للمشروع:** تموين المشاريع بكل ما تحتاجه من مواد أولية أو يد عاملة... إلخ، لضمان إنجازها في الوقت المحدد وبجودة عالية بأقل التكاليف.

**3.2. مديرية الموارد البشرية:** مهمتها الرئيسية تتمثل في استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير مختلف نشاطات المؤسسة، وهي تنقسم إلى:

**3.2.1. قسم إدارة المستخدمين: وتتلخص مهامه في:**

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.
- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.

**3.2.2. شريك تجاري (تدريب، إشراف):**

- تطوير الكفاءات من خلال برامج التكوين والتدريب.
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

**3.3. مديرية التسويق:**

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات المؤسسة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة وكذا زيادة الصادرات.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إشهارية... إلخ).
- 3.4. مديرية التموين:
- مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار... إلخ. والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:
- 3.4.1. قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.
- 3.4.2. قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.
- 3.4.3. قسم مراقبة الجودة: وهو المكلف بمراقبة المنتجات لضمان إنتاجها وفق المعايير المطلوبة
- 3.5. مديرية المحاسبة والمالية:
- مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات المؤسسة، وتنقسم إلى:
- 3.5.1. قسم الاستشارة القانونية: توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.
- 3.5.2. قسم المحاسبة العامة:
- مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.
- الخزينة: ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.
- تحيين ومراقبة ميزانية الشركة.
- 3.5.3. قسم التجارة الخارجية:
- التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالصادرات، الزيارات الاستقبال، اللوجستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة ويزيد فرصة اكتساح الأسواق الخارجية.

### 3.6. وحدة إنتاج السميد:

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:

المسؤول الرئيسي لقسم الطحن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

مصلحة التعبئة (التكبيس): يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مديرية المبيعات.

### 3.7. وحدة إنتاج العجائن والكسكس:

تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.

الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المحددة من طرف مديرية المبيعات.

قسم التغليف: تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

### 3.8. مديرية: الجودة، الأمن، النظافة، البيئة:

3.8.1. الجودة: السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.

مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية... إلخ).

### 3.8.2. الأمن:

▪ السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.

▪ الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

### 3.8.3. النظافة:

الاستعمال الدائم لمنتجات التنظيف الفعالة للحفاظ على صحة العاملين ومحيط العمل.

### 3.8.4. البيئة:

السعي قدر الإمكان الحفاظ على البيئة والتنمية المستدامة.

### 3. 9. مديرية الصيانة:

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:

ورشة الكهرباء.

ورشة الميكانيك.

ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الودنتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

### 4. أهداف المؤسسة محل الدراسة:

أهداف الشركة تسعى ش.ذ.م.م مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- ضمان البقاء والاستمرار؛
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح؛
- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني؛
- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة؛
- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية؛
- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر؛
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة؛
- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

<sup>1</sup> مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

## ثانيا: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها

بعد التعرف على مؤسسة Agroddiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة (CIC Moulins De Guelma)، سنتطرق في هذا الجزء إلى التعرف على منهج الدراسة وتوضيح حدودها، كذلك مجتمع وعينة الدراسة، كما سنقوم بتعريف خصائص أفراد مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

### 1. منهج الدراسة:

بما أن الدراسة الميدانية تهدف إلى معرفة مدى الاهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة Agroddiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة وعلى أنها مؤشر أساسي لتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، فإننا نرى بأن أنسب منهج يسمح بتحقيق أهداف الموضوع هو المنهج الوصفي الإحصائي، حيث اعتمدنا على استجواب عينة عشوائية من أفراد المجتمع المدروس في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على توزيع استبيان على العينة المدروسة صمم خصيصا لجمع البيانات الضرورية والمناسبة لطبيعة هذا الموضوع، ما مكننا من جمع معلومات دقيقة بناء على إجابات الأفراد، بعدها قمنا بضبط هذه المعلومات من أجل وصفها وصفا إحصائيا، ثم تحليل البيانات بما يسمح لنا بالتعرف على نتائج العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بالميزة التنافسية.

### 2. حدود الدراسة:

كما هو معلوم لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وأخرى زمنية، حيث تمثل الحدود المكانية المؤسسات عينة الدراسة، أما الزمانية فتتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة كما يلي:

**الحدود المكانية:** مؤسسة Agroddiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة ببلدية الفجوج، ولاية قالمة.

**الحدود الزمانية:** تتمثل في الفترة ما بين 2025/04/27 إلى غاية 2025/05/18.

### 3. خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة:

#### 3.1. مصادر جمع بيانات الدراسة:

تم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة على مايلي:

3.1.1. البيانات الأولية: وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.v26، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

3.1.2. البيانات الثانوية: تتمثل في بيانات الجانب النظري من الدراسة التي شملت الكتب، الرسائل الجامعية، المقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث، بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة.

### 3.2. مجتمع وعينة الدراسة:

3.2.1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الموظفين والعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

3.2.2. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من عمال وموظفين مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة (CIC Moulins De Guelma) والبالغ عددهم، حيث تم توزيع 60 استبيان، وتم استرجاع 45 فقط، 5 منها ملغاة أي 40 عينة خضعت للدراسة.

### جدول رقم 02: توزيع الاستثمارات

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل
60	45	5	40

المصدر: من إعداد الطالبين.

### 3.3. خصائص أفراد الدراسة حسب متغير الجنس:

تتمثل خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس في الجدول التالي:

الجنس	الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب جنس العينة	
	التكرار	النسبة %
ذكر	29	72,5%
أنثى	11	27,5%
المجموع	40	100%

الشكل رقم 04: التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس أغلبيته ذكور حيث بلغ 29 فرد بنسبة 72,5% من أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فكان عددهم 11 فرد بنسبة 27,5% من أفراد عينة الدراسة.

3.4. خصائص أفراد الدراسة حسب متغير العمر:

تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير العمر إلى أربع فئات عمرية كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 05: التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير العمر	الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب عمر العينة		
	العمر	التكرار	النسبة %
<p>■ أقل أو يساوي 30 سنة ■ من 31 إلى 40 سنة ■ من 41 إلى 50 سنة ■ أكبر أو يساوي 51 سنة</p>	أقل أو يساوي 30 سنة	4	10 %
	من 31 إلى 40 سنة	14	35 %
	من 41 إلى 50 سنة	21	52,5%
	أكبر أو يساوي 51 سنة	1	2,5 %
	<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

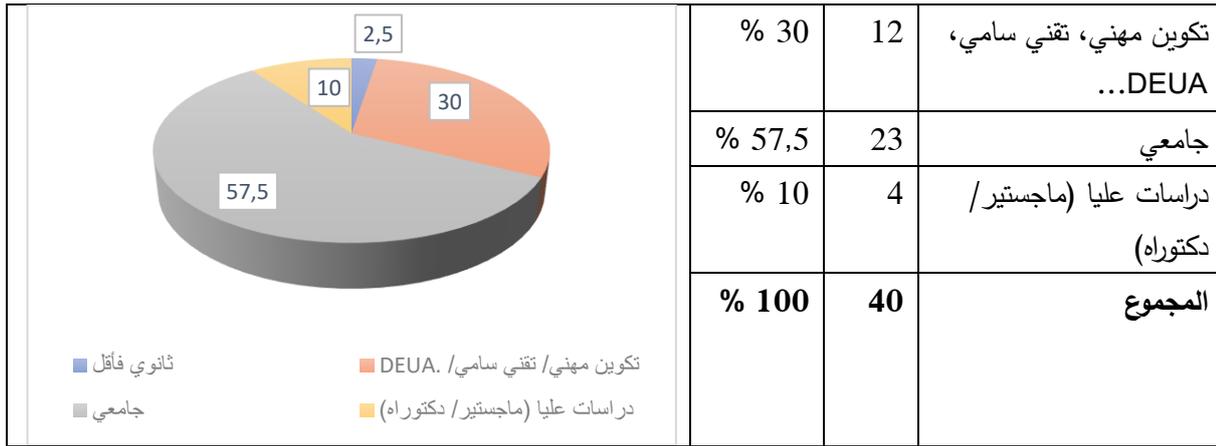
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Sps.v26

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن الفئة من (41 إلى 50 سنة) هي التي تمتلك أعلى نسبة والمقدرة ب 52,5% بعدد 21 فرد من مجموع عينة الدراسة، تليها الفئة التي تنتمي إلى (31 إلى 40 سنة) بعدد 14 فرد بنسبة 35%، في حين الفئة التي تنتمي إلى (أقل أو يساوي 30 سنة) فبلغ عدد الافراد 4 أفراد بنسبة 10%، وأخيرا الفئة التي تنتمي إلى (أكبر أو يساوي 51 سنة) بعدد فرد واحد وبنسبة 2,5% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو موضح في الشكل أعلاه.

3.5. خصائص أفراد الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي:

تم تعيين ثلاث مستويات لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي والجدول التالي يبين ذلك:

شكل رقم 06: التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي للعينة		
	المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
	ثانوي فأقل	1	2,5%

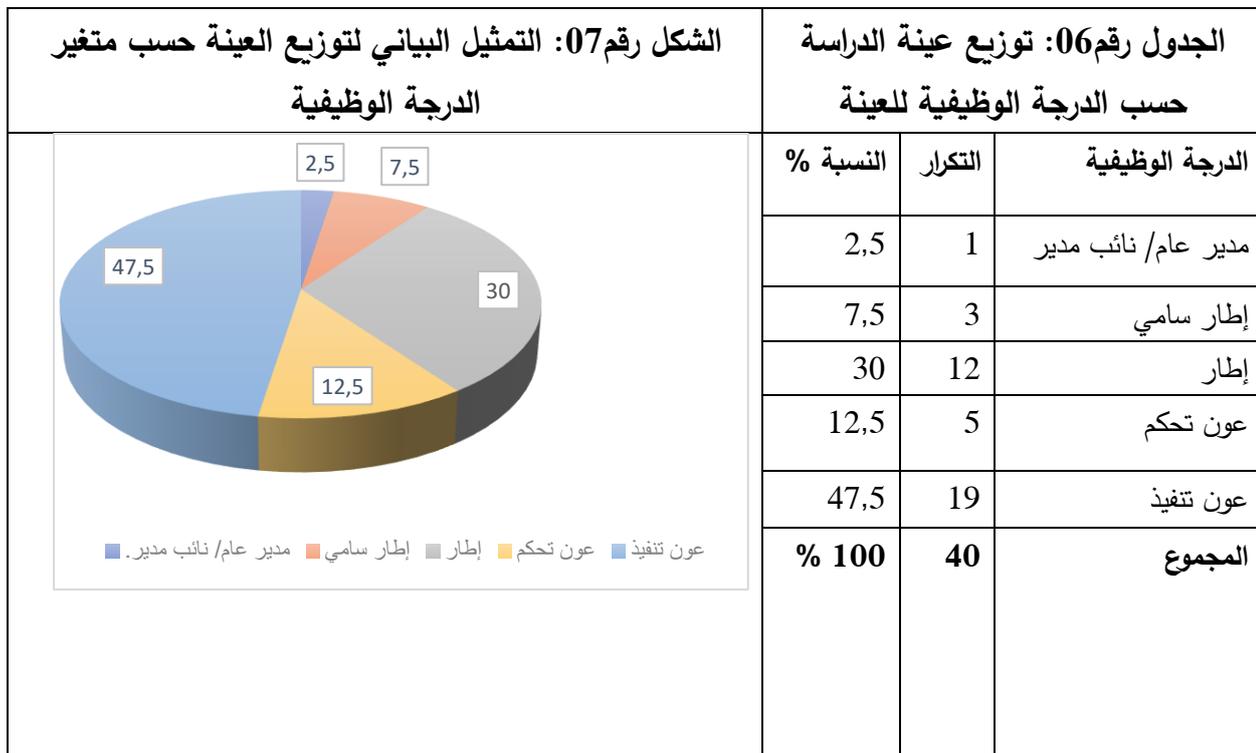


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة ذات مستوى جامعي بنسبة 57,5%، تليها فئة التكوين المهني، تقني سامي، DEUA... بنسبة 30%، في حين نسبة 10% دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)، وفي الأخير نسبة 2,5% ثانوي فأقل، وعليه نستنتج أن عينة الدراسة ذات مستوى دراسي جيد.

### 3.6. خصائص أفراد الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة وفقا للدرجة الوظيفية:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن أغلبية عينة الدراسة هم أعوان تنفيذ بنسبة 47,5%، ثم بنسبة 30% درجة إطار، بينما أعوان التحكم بنسبة 12,5%، أما الإطارات السامية فقدت النسبة ب 7,5%، وأخيرا مدير عام/ نائب مدير بنسبة 2,5%.

7.3. خائص أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة العملية:

نوضح خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة العملية في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	الشكل رقم 08: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	
الخبرة العملية	التكرار	النسبة
أقل أو يساوي 5 سنوات	3	7,5 %
من 6 إلى 10 سنوات	15	37,5 %
أكبر أو يساوي 11 سنة	22	55 %
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Sps.v26 (انظر الملحق رقم )

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة هي الفئة التي لها خبرة عملية أكبر أو يساوي 11 سنة بنسبة 55%، تليها الفئة التي لها خبر عملية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 37,5%، وأخيرا نسبة 7,5% لمن لهم خبرة عملية أقل أو تساوي 5 سنوات، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في بنيتها على موظفين أكفاء ولهم خبرة عالية.

### ثالثاً: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، كان من الضروري الإستناد إلى تقنيات وأساليب الإحصاء الوصفي. وبالاعتماد على طبيعة العينة وخصوصية الموضوع، تم اختيار أدوات بحثية ملائمة تمثلت في الاستبيان والملاحظة، وفي هذا الإطار سيتم تقديم آلية إعداد أداة الاستبيان، مع بيان الكيفية التي تم بها التأكد من مصداقيتها واتساقها.

#### 1. بنية أداة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على الاستبيان كونه أداة أساسية وضرورية لجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين وهما كالتالي:

- **الجزء الأول:** خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بموظفي مؤسسة Agroddiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة المتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الدرجة الوظيفية، الخبرة العملية).
- **الجزء الثاني:** خصص لمحاوِر الدراسة حيث:

- **المحور الأول:** خصص للمسؤولية الاجتماعية والمكون من 19 فقرة قسمت على النحو التالي:

المسؤولية البيئية 5 عبارات، المسؤولية الاقتصادية 5 عبارات، المسؤولية القانونية 5 عبارات، المسؤولية الأخلاقية والخيرية 4 عبارات.

- **المحور الثاني:** خصص للميزة التنافسية والمكون من 25 فقرة قسمت على النحو التالي:

الجودة 5 عبارات، السمعة 5 عبارات، المرونة 5 عبارات، التكلفة الأقل 5 عبارات، الوقت 5 عبارات.

#### 2. أساليب المعالجة الإحصائية:

بغية تقديم إجابات واضحة حول تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social science) (Spss v.26)، وهذا بغرض معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها من استبيان الدراسة، وفيما يلي أدوات تحليل البيانات المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد؛
- معامل **Alpha Cronbach** لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛
- معامل الارتباط **Pearson** لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة؛

- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛
- مقياس ليكرت الخماسي لقياس سلوكيات وآراء أفراد العينة؛

اعتمدنا في هذا الاستبيان على مقياس ليكرت، باعتباره المقياس الوحيد والأنسب للإجابة على عبارات هذا الاستبيان والجدول التالي يوضح "مقياس ليكرت الخماسي":

**الجدول رقم 08: مقياس ليكرت الخماسي**

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

المصدر: من إعداد الطالبين.

**الجدول رقم 09: مجالات مقياس ليكرت الخماسي**

التقييم	المجال
غير موافق بشدة	[1,8-1]
غير موافق	[2,6-1,8]
محايد	[3,4-2,6]
موافق	[4,2-3,4]
موافق بشدة	[5-4,2]

المصدر: من إعداد الطالبين.

- اختبار Kolmogorov-Smirnov للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- اختبار تحليل التباين Anova لمعرفة صلاحية النموذج؛
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة؛

**3. صدق وثبات أداة الدراسة:**

قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان بالاعتماد على طريقتين:

- 3.1. الصدق الظاهري: من خلال عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المحكمين بغرض التأكد من صدق الاستبيان.

### 3.2. ثبات أداة الدراسة وفق طريقة معامل Alpha Cronbach:

حيث يقيس معامل ألفا كرونباخ الاتساق الداخلي في عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المعامل من أكثر المعاملات استخداماً من طرف الباحثين في اختبار ثبات الاستبيان، وعند حساب معامل ألفا كرونباخ يجب أن لا تقل قيمته عن 0,7 حتى تستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج<sup>1</sup>، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 10: معامل Alpha Cronbach لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0,919	"المسؤولية الاجتماعية"
0,914	"الميزة التنافسية"
0,922	للمحورين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Sps.v26

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان أكبر من الحد الأدنى 0,7، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0,922 أي أنه إذا أردنا إعادة توزيع الاستبيان من جديد فإن 92% منهم سيعيدون نفس الإجابة، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة واختبار الفرضيات.

### 4. التناسق الداخلي لأداة الدراسة:

لمعرفة ما إذا كانت عبارات كل محاور الاستبيان متجانسة وجب حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والنتائج المتحصل عليها موضحة فيما يلي:

#### 4.1. اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "المسؤولية الاجتماعية":

تم حساب معامل Pearson لكل عبارات المحور، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 11: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "المسؤولية الاجتماعية" والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	تلتزم المؤسسة بحماية البيئة من خلال تقليل التلوث وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية.	0,642	0,000

<sup>1</sup> كاظم المقدادي، حماية البيئة البحرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2016، ص 211.

0,000	0,665	تعمل المؤسسة على إدارة المخلفات والنفايات بتقنيات حديثة صديقة للبيئة.	02
0,000	0,563	تمتلك المؤسسة شهادة المطابقة للمواصفات الخاصة بالبيئة (ISO 14000).	03
0,000	0,669	تعتمد المؤسسة ممارسات إنتاج واستهلاك مستدامة تراعي الحفاظ على التوازن البيئي.	04
0,000	0,746	تساهم المؤسسة في حملات التوعية البيئية والمبادرات الهادفة إلى حماية التنوع البيولوجي.	05
0,045	0,319	تلتزم المؤسسة بتحقيق عوائد مالية (أرباح) متوازنة بما يضمن حماية جميع مصالح الأطراف المعنية من مساهمين وزبائن وموظفين.	06
0,018	0,373	تعتمد المؤسسة على خطط مالية مدروسة لضمان استمرارية تقديم خدماتها للمواطنين.	07
0,033	0,337	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح مستمرة من خلال ممارسات مالية تتسم بالشفافية والوضوح.	08
0,017	0,374	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي عبر توفير فرص عمل جديدة وتحسين مستويات الدخل.	09
0,000	0,797	تلتزم المؤسسة بدفع جميع التزاماتها الضريبية وتُسهم بفاعلية في تمويل الخدمات العامة.	10
0,000	0,776	تلتزم المؤسسة بالامتثال الكامل لجميع القوانين والأنظمة المعمول بها في إطار نشاطها الاقتصادي	11
0,002	0,466	تلتزم المؤسسة بتطبيق المعايير القانونية المتعلقة بحماية المستهلك وضمان جودة المنتجات والخدمات.	12
0,000	0,694	تعتمد المؤسسة مبدأ النزاهة في تعاملاتها التجارية، وتكافح كافة أشكال الفساد والاحتيال.	13
0,000	0,780	تحرص المؤسسة على احترام حقوق العاملين، بما يتماشى مع قوانين العمل والتشريعات الاجتماعية	14
0,000	0,684	تلتزم المؤسسة بتقديم التقارير القانونية والمالية المطلوبة في المواعيد المحددة للجهات الرسمية المختصة.	15
0,000	0,703	تتجز المؤسسة أعمالها بأساليب تتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي.	16
0,000	0,783	تعمل المؤسسة على توفير فرص عمل متكافئة وعادلة للجميع.	17
0,000	0,703	تمتلك المؤسسة دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلن عنه لجميع الموظفين.	18
0,000	0,735	تخصص المؤسسة جزءاً من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والأنشطة التطوعية.	19
/	1	<b>المحور 1: المسؤولية الاجتماعية</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يوضح الجدول رقم 11 أن نسب معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول "المسؤولية الاجتماعية" والدرجة الكلية للمحور، هي موجبة وتعتبر قيم مقبولة عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

#### 4.2. اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية":

تم حساب معامل Pearson لكل عبارات المحور، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 12: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	تسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادات معتمدة في نظم إدارة الجودة لتعزيز مصداقيتها ومكانتها التنافسية.	0,551	0,000
02	تحتوي المؤسسة على قسم خاص بالجودة يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.	0,446	0,004
03	تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبى احتياجات وتوقعات الزبائن مقارنة بالمنافسين الحاليين.	0,660	0,000
04	تستثمر المؤسسة في تطوير الكفاءات البشرية لضمان تقديم أعلى مستويات الجودة.	0,488	0,001
05	تستخدم المؤسسة أساليب علمية وتقنيات حديثة لضمان مراقبة جودة منتجاتها في جميع مراحل الإنتاج.	0,614	0,000
06	تحرص المؤسسة على بناء صورة إيجابية تعكس التزامها بالقيم الأخلاقية والمهنية.	0,696	0,000
07	تلقى المؤسسة احتراماً وتقديراً من قبل المجتمع.	0,563	0,000
08	يتعامل موظفو المؤسسة بود واحترام مع الزبائن.	0,699	0,000
09	تستجيب المؤسسة بسرعة وفعالية للشكاوى، مما يعزز مصداقيتها ويقوي علاقاتها مع الأطراف المعنية.	0,334	0,035
10	تمتلك المؤسسة سمعة مميزة مقارنة مع المنافسين الحاليين.	0,736	0,000
11	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات للزبائن.	0,709	0,000
12	تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات السريعة في السوق واحتياجات العملاء.	0,506	0,001
13	تعتمد المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرناً يمكنها من التكيف بسرعة مع الظروف الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة.	0,653	0,000
14	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات زبائنها.	0,454	0,003

0,023	0,358	تسعى المؤسسة لتوفير الإمكانيات اللازمة لتلبية تطلعات المتعاملين معها.	15
0,000	0,610	تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.	16
0,000	0,759	تعتمد المؤسسة استراتيجيات فعالة لخفض التكاليف دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات.	17
0,000	0,610	تستخدم المؤسسة تقنيات وأساليب حديثة تساعد على تقليل تكلفة العمليات وتعزيز الإنتاجية.	18
0,000	0,479	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف العمليات فيها.	19
0,008	0,414	تنتهج إدارة المؤسسة سياسة بيعية بأسعار أقل من المنافسين.	20
0,002	0,481	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتنفيذ خطط الإنتاج.	21
0,000	0,596	توجد آليات واضحة لإدارة الوقت في مختلف أقسام المؤسسة.	22
0,000	0,618	سرعة إنجاز العمليات تساهم في تحسين قدرة المؤسسة التنافسية.	23
0,023	0,359	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة احترام الوقت والانضباط الزمني.	24
0,000	0,694	تقليل الزمن بين الطلب والتنفيذ يمنح المؤسسة أفضلية على المنافسين.	25
/	1	<b>المحور 2: الميزة التنافسية</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يوضح الجدول رقم 12 أن نسب معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" والدرجة الكلية للمحور، هي موجبة وتعتبر قيم مقبولة عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

## خلاصة:

بعد ما تم عرض تقديم شامل للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة Agroddiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة (CIC Moulins De Guelma)، تطرقنا إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، ليتم بعد ذلك تحليل خصائص أفراد العينة حسب أبرز المتغيرات الشخصية والوظيفية، ثم تطرقنا إلى كيفية بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها، بعد ذلك تم بيان صدق، ثبات وإتساق عبارات أداة الدراسة.

وأهم ما تم التوصل إليه في هذا الفصل هو الدراسة صالحة للتطبيق الميداني وذلك وفق النتائج الإحصائية التي تم التوصل لها.

**الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج  
الدراسة الميدانية**

## تمهيد:

في ضوء ما تم عرضه في الفصول السابقة، يركز هذا الفصل على تفصيل وتحليل المعطيات الميدانية التي تم جمعها، بهدف الوصول إلى فهم دقيق لكيفية تجسيد أبعاد المسؤولية الاجتماعية وكذا الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة، ومدى انعكاسها الفعلي في الممارسات اليومية للمؤسسة.

كما خصص الجزء الأخير من الفصل لتحليل الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وكذا التأكد من مدى صحتها أو رفضها، وذلك بغية التوصل إلى نتائج علمية دقيقة حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بمؤسسة Agroddiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة.

ومن هذا المنطلق، تم تنظيم محتوى الفصل ضمن ثلاثة عناوين رئيسية، وهي:

أولاً: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالمسؤولية الاجتماعية

ثانياً: تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

### أولاً: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالمسؤولية الاجتماعية

سنتطرق في المحور الأول لأداة الدراسة لأربع أبعاد التي تمثل المسؤولية الاجتماعية، وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات.

ولمعرفة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية وجب حساب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول لاستبيان الدراسة، وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

#### 1. المسؤولية البيئية:

كانت إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الرابع للمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

الجدول رقم 13: التحليل الإحصائي لإجابات بعد المسؤولية البيئية

رقم العبارة	عبارات البعد الرابع (البيئي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة (اتجاه الإجابة)
01	تلتزم المؤسسة بحماية البيئة من خلال تقليل التلوث وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية.	4,1750	0,71208	موافق
02	تعمل المؤسسة على إدارة المخلفات والنفايات بتقنيات حديثة صديقة للبيئة.	4,0500	0,90441	موافق
03	تمتلك المؤسسة شهادة المطابقة للمواصفات الخاصة بالبيئة (ISO 14000).	4,5500	0,71432	موافق بشدة
04	تعتمد المؤسسة ممارسات إنتاج واستهلاك مستدامة تراعي الحفاظ على التوازن البيئي.	4,2000	0,68687	موافق
05	تساهم المؤسسة في حملات التوعية البيئية والمبادرات الهادفة إلى حماية التنوع البيولوجي.	4,0500	0,84580	موافق
	<b>نتيجة البعد الرابع (البيئي)</b>	4,2050	0,63162	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمسؤولية البيئية يساوي (4,2050) وهي قيمة تتجه في اتجاه موافق بشدة بانحراف معياري أقل من 1 قدر ب(0,63162) مما يدل على وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن العبارات (1-2-4-5) بوسط حسابي منحصر في المجال (4,2-3,4)، مما يدل على أنها تتجه في اتجاه واحد " موافق"، بينما العبارة 3 تقع في المجال

(2,4-5) أي الاتجاه "موافق بشدة".

2. المسؤولية الاقتصادية:

كانت إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الأول للمسؤولية الاجتماعية والتمثل بالعبارات الخمسة الأولى على النحو التالي:

الجدول رقم 14: التحليل الإحصائي لإجابات بعد المسؤولية الاقتصادية

رقم العبارة	عبارات البعد الأول (المسؤولية الاقتصادية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة (اتجاه الإجابة)
06	تلتزم المؤسسة بتحقيق عوائد مالية (أرباح) متوازنة بما يضمن حماية جميع مصالح الأطراف المعنية من مساهمين وزبائن وموظفين.	3,7500	0,80861	موافق
07	تعتمد المؤسسة على خطط مالية مدروسة لضمان استمرارية تقديم خدماتها للمواطنين.	3,8000	0,88289	موافق
08	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح مستمرة من خلال ممارسات مالية تتسم بالشفافية والوضوح.	3,6000	0,84124	موافق
09	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي عبر توفير فرص عمل جديدة وتحسين مستويات الدخل.	4,1750	0,63599	موافق
10	تلتزم المؤسسة بدفع جميع التزاماتها الضريبية وتُسهم بفاعلية في تمويل الخدمات العامة.	4,1000	0,63246	موافق
	<b>نتيجة البعد الأول (المسؤولية الاقتصادية)</b>	<b>3,8850</b>	<b>0,49591</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمسؤولية الاقتصادية يساوي (3,8850) وهي قيمة تتجه في اتجاه موافق بانحراف معياري أقل من 1 قدره (0,49591) مما يدل على وجود تجانس في الإجابات أي أن جميع عبارات المسؤولية الاقتصادية تتمتع بإجابات مثالية، حيث نلاحظ أن العبارات من 06 إلى 10 بوسط حسابي منحصر في المجال (3,4-4,2)، مما يدل على أنها تتجه في اتجاه واحد " موافق".

من خلال هذه النتائج نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام ملحوظ لمسؤوليتها الاقتصادية، من خلال دعم الاقتصاد المحلي، الالتزام الضريبي، وتحقيق التوازن المالي. ومع أن جميع المتوسطات تتجه إلى اتجاه واحد وهو "موافق"، فإن العبارة المتعلقة بالشفافية في تحقيق الأرباح جاءت بأقل متوسط

نسبيًا، مما يدل على حاجة المؤسسة محل الدراسة إلى تعزيز ممارسات الشفافية والاتصال المالي مع الأطراف المعنية.

### 3. المسؤولية القانونية:

كانت إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثاني للمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

#### الجدول رقم 15: التحليل الإحصائي لإجابات بعد المسؤولية القانونية

رقم العبارة	عبارات البعد الثاني (القانوني)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة (اتجاه الإجابة)
11	تلتزم المؤسسة بالامتثال الكامل لجميع القوانين والأنظمة المعمول بها في إطار نشاطها الاقتصادي	4,0500	0,71432	موافق
12	تلتزم المؤسسة بتطبيق المعايير القانونية المتعلقة بحماية المستهلك وضمان جودة المنتجات والخدمات.	4,3000	0,60764	موافق بشدة
13	تعتمد المؤسسة مبدأ النزاهة في تعاملاتها التجارية، وتكافح كافة أشكال الفساد والاحتيال.	4,2000	0,75786	موافق
14	تحرص المؤسسة على احترام حقوق العاملين، بما يتماشى مع قوانين العمل والتشريعات الاجتماعية	3,7750	0,91952	موافق
15	تلتزم المؤسسة بتقديم التقارير القانونية والمالية المطلوبة في المواعيد المحددة للجهات الرسمية المختصة.	3,9250	0,69384	موافق
	<b>نتيجة البعد الثاني (القانوني)</b>	4,0500	0,57065	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Sps.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمسؤولية القانونية يساوي (4,0500) وهي قيمة تتجه في اتجاه موافق بانحراف معياري أقل من 1 قدر ب (0,57065) مما يدل على وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن متوسطات العبارات (11-13-14-15) الخاصة بالمسؤولية القانونية تقع في المجال (3,4-4,2) أي الاتجاه "موافق" أما العبارة 12 تقع في المجال (2,4-4,2) أي الاتجاه "موافق بشدة".

ومما سبق نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تُولي اهتمامًا كبيرًا بالجوانب القانونية، لاسيما في حماية المستهلك ومكافحة الفساد. ومع ذلك، فإن جانب احترام حقوق العاملين يحتاج إلى تحسينات إضافية لضمان التوافق التام مع معايير المسؤولية القانونية.

#### 4. المسؤولية الأخلاقية والخيرية:

كانت إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثالث للمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

الجدول رقم 16: التحليل الإحصائي لإجابات بعد المسؤولية الأخلاقية والخيرية

رقم العبارة	عبارات البعد الثالث (الأخلاقي والخيري)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة (اتجاه الإجابة)
16	تتجز المؤسسة أعمالها بأساليب تتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي.	4,1250	0,88252	موافق
17	تعمل المؤسسة على توفير فرص عمل متكافئة وعادلة للجميع.	3,4750	1,15442	موافق
18	تمتلك المؤسسة دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلن عنه لجميع الموظفين.	3,8500	0,80224	موافق
19	تخصص المؤسسة جزءاً من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والأنشطة التطوعية.	3,8250	1,23802	موافق
	نتيجة البعد الثالث (الأخلاقي والخيري)	3,8188	0,81254	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Sps.v26

استناداً إلى الجدول رقم 16 يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمسؤولية الأخلاقية والخيرية يساوي (3,8188) وهي قيمة تتجه في اتجاه موافق بانحراف معياري أقل من 1 قدر ب(4,1042) مما يدل على وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن العبارات من 15 إلى 19 بوسط حسابي منحصر في المجال (3,4-4,2)، مما يدل على أنها تتجه في اتجاه واحد " موافق".

وبالاعتماد على النتائج المتحصل عليها نجد أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق ممارسات أخلاقية في نشاطاتها، وتعمل على تخصيص جزءاً من أرباحها للأعمال الخيرية، كما توفر دليلاً أخلاقياً لموظفيها. إلا أنه كان هناك تفاوت في تقييم العدالة الوظيفية ما يتطلب اهتماماً خاصاً لتعزيز الشفافية والإنصاف في فرص التوظيف من قبل المؤسسة.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تُظهر التزامًا واضحًا بالمسؤولية البيئية، سواء من خلال السياسات التي تعتمدها أو من خلال حصولها على شهادات بيئية دولية (ISO 14000).

نتيجة للجداول (13-14-15-16) التي توضح توفر كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة Agrodin فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة، نلخص ترتيب توفر هذه الأبعاد في ما يلي:

يتضح أن أكثر الأبعاد توفرًا بالمؤسسة محل الدراسة حسب أفراد عينة الدراسة هو البعد البيئي والذي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,2050) أي توفّر بدرجة عالية جدًا، ثم يليه بعد ذلك البعد القانوني في المرتبة الثانية (4,0500)، ثم البعد الاقتصادي (3,8850) وفي المرتبة الأخيرة البعد الأخلاقي والخيري بمتوسط حسابي قدره (3,8188) حيث تنحصر كلها ضمن حدود الفئة الرابعة أن اتجاه الإجابة "موافق" في بيئة عمل المؤسسة محل الدراسة.

### ثانياً: تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية

سنتطرق في المحور الثاني لأداة الدراسة لخمسة أبعاد التي تمثل الميزة التنافسية، وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات.

ولمعرفة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة للميزة التنافسية وجب حساب النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني لاستبيان الدراسة، وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

#### 1. الجودة:

كانت الإجابات المتعلقة بالبعد الأول للمحور الثاني ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: التحليل الإحصائي لإجابات بعد الجودة

رقم العبارة	عبارات البعد الأول (الجودة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة (اتجاه الإجابة)
20	تسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادات معتمدة في نظم إدارة الجودة لتعزيز مصداقيتها ومكانتها التنافسية.	4,1250	0,91111	موافق
21	تحتوي المؤسسة على قسم خاص بالجودة يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.	4,0250	0,91052	موافق
22	تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن مقارنة بالمنافسين الحاليين.	4,1750	0,84391	موافق
23	تستثمر المؤسسة في تطوير الكفاءات البشرية لضمان تقديم أعلى مستويات الجودة.	4,0000	0,98710	موافق
24	تستخدم المؤسسة أساليب علمية وتقنيات حديثة لضمان مراقبة جودة منتجاتها في جميع مراحل الإنتاج.	4,1750	0,74722	موافق
	<b>نتيجة البعد الأول (الجودة)</b>	<b>4,1000</b>	<b>0,65477</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Sps.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للجودة يساوي (4,1000) وهي قيمة تتجه في اتجاه موافق بانحراف معياري أقل من 1 قدر ب(0,65477) مما يدل على وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن كل العبارات الخاصة ببعدها الجودة لها متوسط حسابي منحصر في المجال (4,2-3,4)، مما يدل على أنها تتجه في اتجاه واحد " موافق".

ومنه يتضح أن المؤسسة تُولي أهمية كبيرة لمفهوم الجودة، سواء عبر الشهادات التي تسعى إلى اعتمادها، أو من خلال الممارسات التشغيلية والمراقبة الدقيقة.

2. السمعة:

كانت الإجابات المتعلقة بالبعد الثاني للمحور الثاني ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 18: التحليل الإحصائي لإجابات بعد السمعة

رقم العبارة	عبارات البعد الثاني (السمعة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة (اتجاه الإجابة)
25	تحرص المؤسسة على بناء صورة إيجابية تعكس التزامها بالقيم الأخلاقية والمهنية.	4,0250	0,73336	موافق
26	تلقى المؤسسة احتراما وتقديرا من قبل المجتمع.	4,4250	0,67511	موافق بشدة
27	يتعامل موظفو المؤسسة بود واحترام مع الزبائن.	4,2750	0,67889	موافق بشدة
28	تستجيب المؤسسة بسرعة وفعالية للشكاوى، مما يعزز مصداقيتها ويقوي علاقاتها مع الأطراف المعنية.	4,0500	0,84580	موافق
29	تمتلك المؤسسة سمعة مميزة مقارنة مع المنافسين الحاليين.	4,2750	0,87669	موافق بشدة
	<b>نتيجة البعد الثاني (السمعة)</b>	4.2100	0,57992	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Sps.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للسمعة يساوي (4,2100) وهي قيمة تتجه في اتجاه موافق بشدة بانحراف معياري أقل من 1 قدر ب (0,57992) مما يدل على وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن العبارات 26-27-29 لها متوسط حسابي منحصر في المجال (4,2-5) أي الاتجاه " موافق بشدة"، أما العبارات 25-28 لها متوسط حسابي يقع في المجال (3,4-4,2) أي الاتجاه "موافق".

ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإن المؤسسة تتمتع بسمعة طيبة في المجتمع، والتعامل الإنساني للموظفين، والاستجابة الفعالة لشكاوي الزبائن، ما يساهم في تعزيز الثقة والمصداقية.

3. المرونة:

كانت الإجابات المتعلقة بالبعد الثالث للمحور الثاني ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: التحليل الإحصائي لإجابات بعد المرونة

رقم العبارة	عبارات البعد الثالث (المرونة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة (اتجاه الإجابة)
30	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات للزبائن.	4,1250	0,85297	موافق
31	تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات السريعة في السوق واحتياجات العملاء.	4,0000	0,98710	موافق
32	تعتمد المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرناً يمكنها من التكيف بسرعة مع الظروف الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة.	4,0000	0,78446	موافق
33	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات زبائنهم.	3,9500	0,90441	موافق
34	تسعى المؤسسة لتوفير الإمكانيات اللازمة لتلبية تطلعات المتعاملين معها.	3,9750	0,83166	موافق
	<b>نتيجة البعد الثالث (المرونة)</b>	4,0100	0,62421	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Sps.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمرونة يساوي (4,0100) وهي قيمة تتجه في اتجاه موافق بانحراف معياري أقل من 1 قدر ب (0,62421) مما يدل على وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن كل العبارات الخاصة ببعدها المرونة لها متوسط حسابي منحصر في المجال (4,2-3,4)، مما يدل على أنها تتجه في اتجاه واحد " موافق".

مما سبق نستنتج أن المؤسسة لها مرونة تشغيلية وتنظيمية عالية وواضحة، مما يُمكنها من التكيف السريع مع المتغيرات. وأيضاً تُولي المؤسسة اهتمام لرصد احتياجات العملاء وسرعة الاستجابة لها.

4. التكلفة الأقل:

كانت الإجابات المتعلقة بالبعد الرابع للمحور الثاني ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: التحليل الإحصائي لإجابات بعد التكلفة الأقل

رقم العبارة	عبارات البعد الرابع (التكلفة الأقل)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة (اتجاه الإجابة)
35	تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.	3,9500	1,03651	موافق
36	تعتمد المؤسسة استراتيجيات فعالة لخفض التكاليف دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات.	3,8250	1,12973	موافق
37	تستخدم المؤسسة تقنيات وأساليب حديثة تساعد على تقليل تكلفة العمليات وتعزيز الإنتاجية.	4,1000	0,95542	موافق
38	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف العمليات فيها.	4,1750	0,98417	موافق
39	تنتهج إدارة المؤسسة سياسة بيعية بأسعار أقل من المنافسين.	3,2500	1,05612	محايد
	<b>نتيجة البعد الرابع (التكلفة الأقل)</b>	<b>3,8600</b>	<b>0,73617</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Sps.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للتكلفة الأقل يساوي (3,8600) وهي قيمة تتجه في اتجاه موافق بانحراف معياري أقل من 1 قدر ب (0,73617) مما يدل على وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن العبارات 35-36-37-38 لها متوسط حسابي منحصر في المجال (3,4-2,6) أي الاتجاه " موافق"، أما العبارة 39 لها متوسط حسابي يقع في المجال (3,4-2,6) أي الاتجاه "محايد".

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المؤسسة لها وعياً واضحاً بأهمية خفض التكاليف من خلال تبنيها تقنيات حديثة، استخدام نظم المعلومات لتحسين الكفاءة، اعتماد استراتيجيات تشغيلية فعالة. أما تباين آراء العينة حول سياسة التسعير يستدعي مراجعة استراتيجيات التسعير ومقارنتها بمنافسين السوق.

##### 5. الوقت:

كانت الإجابات المتعلقة بالبعد الخامس للمحور الثاني ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: التحليل الإحصائي لإجابات بعد الوقت

رقم العبارة	عبارات البعد الخامس (الوقت)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة (اتجاه الإجابة)
40	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتنفيذ خطط الإنتاج.	4,5000	0,59914	موافق بشدة
41	توجد آليات واضحة لإدارة الوقت في مختلف أقسام المؤسسة.	4,1750	0,81296	موافق
42	سرعة إنجاز العمليات تساهم في تحسين قدرة المؤسسة التنافسية.	4,3750	0,80662	موافق بشدة
43	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة احترام الوقت والانضباط الزمني.	4,4500	0,59700	موافق بشدة
44	تقليل الزمن بين الطلب والتنفيذ يمنح المؤسسة أفضلية على المنافسين.	4,3000	0,75786	موافق بشدة
	<b>نتيجة البعد الخامس (الوقت)</b>	4,3600	0,53818	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Sps.v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للوقت يساوي (4,3600) وهي قيمة تتجه في اتجاه "موافق بشدة" بانحراف معياري أقل من 1 قدر ب(0,53818) مما يدل على وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن العبارات 40-42-43-44 لها متوسط حسابي منحصر في المجال (2,4-5) أي الاتجاه " موافق بشدة"، أما العبارة 41 لها متوسط حسابي يقع في المجال (3,4-4,2) أي الاتجاه "موافق".

بناء على هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسة لها أداءً ممتاز في إدارة الوقت من خلال التزامها بالمواعيد وخطط الإنتاج، تعزيز ثقافة احترام الوقت، وكذا تسريع العمليات لتحسين التنافسية. من خلال الجداول (17-18-19-20-21) التي توضح مدى توفر كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تمكنا من تلخيص ترتيب توفر هذه الأبعاد فيما يلي:

يتضح أن أكثر الأبعاد توفرا بالمؤسسة محل الدراسة حسب أفراد عينة الدراسة هو بعد الوقت والذي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,3600) أي توفره بدرجة عالية جدا، ثم يليه بعد ذلك بعد السمعة في المرتبة الثانية (4,2100)، ثم بعد الجودة (4,1000)، ثم بعد المرونة (4,0100) وفي المرتبة الأخيرة بعد التكلفة الأقل بمتوسط حسابي قدره (3,8600) حيث تنحصر كلها ضمن حدود الفئة الرابعة أن اتجاه الإجابة "موافق" في بيئة عمل المؤسسة محل الدراسة.

### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي سيتم التطرق لاختبار فرضيات الدراسة، من أجل صياغة نموذج يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقبل ذلك وجب معرفة طبيعة التوزيع وكذلك التحقق من صلاحية النموذج.

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي:

بما أن حجم العينة أكبر من 30 تم إجراء اختبار كولموغروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 22: اختبار كولموغروف-سميرنوف (K-S)

Kolmogorov-Smirnov			
	Statistiques	Ddl	Sig
المسؤولية الاجتماعية	0,101	40	0,200
الميزة التنافسية	0,136	40	0,061

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig أكبر من مستوى المعنوية 5% (أي أكبر من القيمة 0,05) لكل من المتغيرين، حيث بلغت قيمة sig للمسؤولية الاجتماعية 0,2 والميزة التنافسية 0,061، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 2. اختبار صلاحية النموذج:

قد استخدمنا اختبار تحليل التباين لمعرفة صلاحية النموذج، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: اختبار تحليل التباين ANOVA

ANOVA a						
Modèle		Somme des carrées	Ddl	Carré moyen	F	Sig
	Régression	1,115	1	1,115	5,361	b 0.026
	De student	7,901	38	0,208		
	Total	9,015	39			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة  $F=3,576$  ومستوى الدلالة  $sig=0.026$  أقل من مستوى المعنوية عند 5%، مما يدل على صلاحية النموذج، ما يعني وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

### 3. اختبار الفرضيات:

سنحاول في هذا الجزء دراسة النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل بيانات عينة الدراسة، من أجل الوصول إلى تأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعة، وذلك باستخدام الإنحدار الخطي البسيط لتأكيد أو نفي الفرضية الرئيسية، أما الفرضيات الفرعية سيتم تأكيدها أو نفيها باستخدام الإنحدار الخطي المتعدد كما يلي:

الجدول رقم 24: معامل التحديد

modèle	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux ajusté معامل التحديد المعدل	Erreur standard de Lestimation الخطأ المعياري للتقدير
1	a 0,352	0,124	0,101	0,45597

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم 25: اختبار الإنحدار الخطي البسيط

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	B	Erreur standard	Bèta		
Canstante	2,786	0,575		4,843	0,000
المسؤولية الاجتماعية	0,331	0,143	0,352	2,315	0,026

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 3.1. اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تتمثل في: للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

ليتم صياغتها إحصائياً كما يلي:

**H0:** لا يوجد للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

**H1:** للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

أظهرت نتائج الجدول رقم 24 أن قيمة معامل الارتباط R بلغت **0.352**، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما بلغت قيمة معامل التحديد **0.124** ( $R^2$ )، ما يدل على أن المسؤولية الاجتماعية تفسر ما نسبته **12.4%** من التباين في الميزة التنافسية، في حين تبقى **87.6%** من التباين ناتجة عن عوامل أخرى لم تدخل في النموذج تأثر على الميزة التنافسية.

أما معامل التحديد المعدل  $R^2$  فقد بلغ **0.101**، وهو قريب من القيمة الأصلية لـ  $R^2$ ، مما يدل على أن النموذج يتمتع بقدر معقول من التناسق الداخلي. كما أن الخطأ المعياري للتقدير بلغ **0.45597**، وهو مؤشر على متوسط الانحراف بين القيم المتوقعة والفعليّة للميزة التنافسية.

ومن خلال الجدول رقم 25 يتضح أن مستوى الدلالة للمسؤولية الاجتماعية sig تساوي 0,026 أي أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على:

" للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )."

### 3.2. اختبار الفرضيات الفرعية:

وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، وفيما يلي جول يوضح ذلك:

الجدول رقم 26: اختبار الانحدار الخطي المتعدد

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	B	Erreur standard	Bêta		
Canstante	3,645	0,651		5,599	0,000
المسؤولية البيئية	0,350	0,145	0,460	2,408	0,021
المسؤولية الاقتصادية	-0,289	0,153	-0,298	-1,885	0,068
المسؤولية القانونية	-0,216	0,192	-0,256	-1,123	0,269
المسؤولية الأخلاقية والخيرية	0,259	0,147	0,437	1,765	0,086

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 3.2.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تتمثل في: للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).  
ليتم صياغتها إحصائياً كما يلي:

H0: لا يوجد للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

**H1:** للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

من خلال الجدول رقم 26 يتضح أن مستوى الدلالة للمسؤولية البيئية sig تساوي 0,021 أي أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على: " للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ."

### 3. 2. 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تتمثل في: للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

ليتم صياغتها إحصائيا كما يلي:

**H0:** لا يوجد للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

**H1:** للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

يتضح من الجدول رقم 26 أن مستوى الدلالة للمسؤولية الاقتصادية يساوي 0,068 أي أكبر من مستوى المعنوية  $(\alpha=0.05)$  وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على:

" لا يوجد للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ."

### 3. 2. 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تتمثل في: للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

ليتم صياغتها إحصائيا كالآتي:

**H0:** لا يوجد للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

**H1:** للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

من خلال الجدول رقم 26 نجد أن مستوى الدلالة للمسؤولية القانونية تساوي 0,269 أي أكبر من مستوى المعنوية  $(\alpha=0.05)$  وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على: "لا يوجد للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ".

### 3. 2. 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تتمثل في: للبعد الأخلاقي والخيري للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

ليتم صياغتها إحصائيا كما يلي:

**H0:** لا يوجد للبعد الأخلاقي والخيري للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

**H1:** للبعد الأخلاقي والخيري للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

من خلال الجدول رقم 26 يتضح أن مستوى الدلالة للمسؤولية الأخلاقية والخيرية تساوي 0,086 أي أكبر من مستوى المعنوية  $(\alpha=0.05)$  وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على:

"لا يوجد للبعد الأخلاقي والخيري للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ".

قد تبين من خلال اختبار صحة الفرضيات الفرعية أن ثلاث متغيرات من أصل أربعة لم تأثر على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث أثرت المسؤولية البيئية على المتغير التابع، كونها تُعد أحد أبرز

الأبعاد المؤثرة بشكل مباشر على تعزيز الميزة التنافسية، وهو ما يتوافق مع العديد من الدراسات المعاصرة التي ربطت بين الالتزام البيئي وسمعة المؤسسة ورضا العملاء، مما يعزز موقعها التنافسي.

في حين لم تؤثر كل من المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية والخيرية على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وقد يرجع ذلك إلى عوامل متعددة مثل وعي المستهلك أو تركيز المؤسسة على جوانب معينة دون غيرها.

وبناء على ما سبق، وبغرض الوصول لنتائج أكثر دقة وجب صياغة نموذج جديد يشمل المتغيرات الفرعية المؤثرة فقط، ويأخذ شكل المعادلة الخطية التالية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

$\alpha$ : قيمة الثابت

$\beta_1$ : ميل الانحدار

X<sub>1</sub>: المتغير المستقل (المسؤولية البيئية)

وبالتالي المعادلة تكون بالشكل التالي:

$$Y = 3.645 + 0.350X_1$$

بمعنى أن الميزة التنافسية دالة في البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية، وأن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى المسؤولية البيئية تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.350 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى، أما باقي الأبعاد تم استبعادها لعدم دلالتها إحصائياً.

## خلاصة:

اشتمل هذا الفصل على عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها من أجل التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة. وأهم ما توصلنا إليه ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة **H1**: " للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة **Agrodiv** فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )."
- للمسؤولية الاجتماعية دور في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة **Agrodiv** فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة، وذلك من خلال المسؤولية البيئية التي تؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية حيث كل زيادة في مستوى المسؤولية البيئية تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.350 وحدة.

الخاتمة

### الخاتمة:

يعد دور المؤسسة التقليدي هو تأمين المنتجات والخدمات، وبذلك توفر فرص العمل، وتماشيا مع توقعات المجتمعات فإن حدود مستويات المؤسسات تجاه المجتمع تتغير ويتم باستمرار إعادة تحديد المسؤوليات الاجتماعية لها، وخلال السنوات القليلة الماضية حدث تغيرا جذريا لدور المؤسسة في المجتمع، حيث انتقلت العلاقة بين المؤسسات والمجتمع من إطار العمل الخيري والتطوعي، إلى إعادة النظر في أدوار المؤسسات وحقوقها ومسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، ومن هنا برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

حيث يتضح أن المسؤولية الاجتماعية لم تعد مجرد التزام أخلاقي أو تطوع مؤسسي، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً محورياً في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، كما أن الدمج الفعال بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات المستمرة في سوق الأعمال، ويخلق قيمة مشتركة لكل من أصحاب المصلحة والمجتمع ككل. وعليه فإن الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية ليس مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية في ظل بيئة أعمال تتجه نحو مزيد من الوعي والاستدامة.

لذلك يجدر بالمؤسسات الاقتصادية عموماً والمؤسسات الجزائرية خصوصاً، إدراج أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن نشاطاتها واستراتيجياتها التنافسية دون الإضرار بأهدافها ومحاولة تحقيق مركز تنافسي جيد.

ومن خلال ما توصلنا إليه في كل من الجانب النظري والميداني للدراسة، تؤكد لنا الدور المهم الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، حيث توصلنا من خلال هذا الموضوع إلى مجموعة نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، إلى جانب تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز هذا الدور مستقبلاً، وفتح آفاق لدراسات مستقبلية أعمق وأكثر شمولاً، والمتمثلة فيما يلي:

### النتائج النظرية:

- ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية نتيجة للمشكلات والأزمات المتعددة بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع، أيضاً تنامي الوعي الاجتماعي والبيئي لدى الأفراد؛
- تعمل الميزة التنافسية على تمكين المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر تميزها وبالتالي تحقيق أهدافها؛

## الخاتمة

- أكدت الأدبيات النظرية أن المسؤولية الاجتماعية تعد أحد المحاور الأساسية في تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي؛
- تبني برامج المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات يؤدي إلى تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تحقيق الربح على المدى البعيد من خلال زيادة دورها الاجتماعي ودعمها للأنشطة الاجتماعية، فهي تعتبر استثمار مستقبلي لهذه المؤسسات؛
- أوضحت النظريات الحديثة أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية، حيث تساهم الأولى في تحسين السمعة المؤسسية، وزيادة الثقة لدى العملاء والمستثمرين؛
- تبين أن مفاهيم مثل المسؤولية البيئية، الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية أصبحت من المعايير المهمة لتقييم المؤسسات تنافسيًا.

### النتائج التطبيقية:

لخصت الدراسة التطبيقية إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمه، وذلك من خلال:

- يوجد للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمه عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ؛
- لا يوجد للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمه عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ؛
- لا يوجد للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمه عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ؛
- لا يوجد للبعد الأخلاقي والخيري للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمه عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ؛
- أظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود اهتمام واضح للمؤسسة اتجاه المسؤولية البيئية؛

## الخاتمة

### التوصيات:

- ضرورة زيادة درجة وعي واهتمام المؤسسة بأهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها الفعال في تحقيق التفوق التنافسي على باقي المؤسسات؛
- السعي من أجل جعل المسؤولية الاجتماعية جزءاً أساسياً من الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وليست مجرد نشاط فرعي أو دعائي؛
- إنشاء قسم مخصص يعنى بإدارة المسؤولية الاجتماعية لا سيما في ظل زيادة شدة التنافس بين المؤسسات فيما يخص أنشطة المسؤولية الاجتماعية، ويزيد من فرص التميز؛
- تشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والتطوعية لتعزيز الانتماء المؤسسي وغرس ثقافة المسؤولية داخل بيئة العمل؛
- اعتماد تقنيات أكثر حداثة تهدف إلى زيادة الوقاية من تلوث التربة والمياه والهواء؛
- توفير دورات تدريبية للموظفين حول مفاهيم وتطبيقات المسؤولية الاجتماعية وربطها بالأداء الوظيفي؛
- ضرورة إتفات الدولة إلى هذا الموضوع وتشجيع المؤسسات المسؤولة اجتماعياً من خلال سن قوانين وتشريعات تسمح بإعفاؤها من الضرائب، أو منحها امتيازات مقابل مساهمتها اجتماعياً، وهو ما يعود بالنفع على كل من الدولة، المؤسسة، المجتمع.

### آفاق الدراسة:

- إن موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية يبقى مفتوحاً لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثرائه، وعليه يمكن أن نقترح بعض الدراسات:
- ممارسات المسؤولية الاجتماعية في قطاعات مختلفة (كالصحة، التعليم...)
  - دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات العامة؛
  - دور وسائل الإعلام في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية كمصدر تنافسي

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

– الكتب:

1. أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
2. أكرم أحمد الطويل، ياسين طة الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2016.
3. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2001.
4. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الرء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
6. صقر أحمد محيي خلف، المسؤولية المجتمعية في العالم العربي والعالم، دار التعليم الجامعي، 2019.
7. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2008.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009.
9. عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة السبيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.
11. عامر عبد الرؤوف السعايدة، إدارة المعرفة مدخل نظري في تحقيق الميزات تنافسية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2023.
12. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الأردن، 2003.

## قائمة المراجع

13. كاظم المقدادي، حماية البيئة البحرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2016.
14. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
15. محمد عباس بدوي، المحاسبة البيئية بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2007.
16. محمد غياث شيخة، إدارة الأعمال المصرفية، رسلان للنشر والتوزيع، 2024.
17. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
18. نبيل مرسى خليل، الإدارة الاستراتيجية التكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة.
19. يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019.

### ملتقيات ومجلات:

20. أبو القاسم سعد الله، الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 6، جامعة الجزائر 2، ديسمبر 2005.
21. إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد الأول، 2021/06/30.
22. إيمان ناصري إيمان وآخرون، أثر البيئة التشريعية والتنظيمية على استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - شركة OOREDOO - نموذجاً، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، المجلد 06/ العدد: 02 سبتمبر 2019.
23. بشير بن عيشي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، الجزائر، التاريخ: 2025/03/05.
24. بلقايد إبراهيم، أهمية الميزة التنافسية لدى المؤسسات التمويلية، مجلة القانون البنكي والمالية الدولية، كلية الحقوق، جامعة وهران 2، العدد التاسع، 2017.

## قائمة المراجع

25. حنان قسوم، تطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة فايزر "Pfizer"، جامعة سطيف، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 01، 2022.
26. سالم يعقوب، العلمي قواسمية، مقال بعنوان: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 9، العدد 3، 2021.
27. سميرة لغويل، نوال زمالي، مقال بعنوان: المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، الجزائر، العدد 27، 2016.
28. صابر حري، منى خرموش، بناء وتعزيز سمعة المنظمة منظور تحليلي في ظل الأبعاد والمصادر التنظيمية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 09، العدد 03، 2021.
29. عتيقة حرارية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، العدد السادس، 2015.
30. محمد فلاق، قدور بنافلة، مقال بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية "جيزي، موبيليس، نجمة" -التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشلف-، الجزائر، 2012.
31. محمد هبول، صلاح الدين كروش، حمزة بن وريدة، مقال بعنوان: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول، مجلة أوراق اقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، الجزائر، المجلد 04/ العدد 02 ديسمبر 2020.
32. منار سلمان، إبراهيم الدليمي، مقال بعنوان: دور الدولة في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 12، العدد 81، 2022.
33. وهيبية مقدم، بشير بكار، مقال بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2014.
- مذكرات وأطروحات:**
34. حسينة عواد، دور المعرفة في استمرارية الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2020-2021.

## قائمة المراجع

35. سعيدة بغيريش، مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019-2020.
36. سملاي يحيضه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
37. سميرة أحلام حدو، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في التسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2018.
38. شافية قرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015-2016.
39. صالح خويلدات، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - ورقلة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2010-2011.
40. عبد الغني بوعمسة، إدارة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة العمليات التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013.
41. عبد القادر شيباني، دور استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات في جذب العملاء من خلال شبكات التواصل الاجتماعي - دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الإلكترونيك -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2021-2022.
42. فلة العبهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
43. محمد أمين بودماغ، دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة، الجزائر، 2023-2024.
44. منال دومة، تفعيل العميل الداخلي من اجل تعزيز ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

45. arney, J. B. (1991). **Corporate Affairs and Advantage**. New York. Journal of Management.
46. Fouad Sabry, **Avantage compétitif**, Un Milliard De Personnes Informées, France, 2023.
47. John Okpara and Samuel, Idowu, **Corporate Social Responsibility** Springer-Verlag, Berlin, Germany.
48. Thomas L, wheelen & other, **Concepts in strategy management and business policy** , 5th edition, Pearson education, London, 2018.
49. Vincent Commenne ,**Responsabilité sociale et environnementale: l'engagement des acteurs économiques** Éditions Charles Léopold Mayer, paris, France, 2006.
50. Wang wen-cheng and others ,**Types of Competitive Advantage and analysis**, International Journal of advantage and management, Vol6, No5, May 2011.

المواقع الإلكترونية:

51. وهيبة مقدم، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، من الموقع:

تاريخ <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/101062/posts/159111>

الإطلاع: 2025/03/01.

الملاحق



## الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان مذكرة ماستر حول:

### دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة (Agrodiv)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن دراسة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال التي تهدف إلى معالجة موضوع: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة Agrodiv فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة (CIC Moulins De Guelma)، يكفي فقط التأشير بعلامة (X) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم. في الأخير أحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي بحث فكلنا أمل بأن تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية وصادقة.

**ملاحظة:** المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم المثمر معنا.

إشراف الأستاذة:

سمية حرنان

من إعداد الطالبان:

شروق العايب

محمد أمين طابوش

السنة الجامعية: 2025 /2024

## الملاحق

الجزء الأول: معلومات شخصية ووظيفية

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. السن:

أقل أو يساوي 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكبر أو يساوي 51 سنة

3. المستوى الدراسي:

ثانوي فأقل	تكوين مهني، تقني سامي، DEUA... جامعي	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)

4. الدرجة الوظيفية:

مدير عام/ نائب مدير	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ

5. الخبرة العملية:

أقل أو يساوي 5 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	أكبر أو يساوي 11 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تلتزم المؤسسة بحماية البيئة من خلال تقليل التلوث وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية.					
02	تعمل المؤسسة على إدارة المخلفات والنفايات بتقنيات حديثة صديقة للبيئة.					
03	تمتلك المؤسسة شهادة المطابقة للمواصفات الخاصة بالبيئة (ISO 14000).					

## الملاحق

					04	تعتمد المؤسسة ممارسات إنتاج واستهلاك مستدامة تراعي الحفاظ على التوازن البيئي.
					05	تساهم المؤسسة في حملات التوعية البيئية والمبادرات الهادفة إلى حماية التنوع البيولوجي.
					06	تلتزم المؤسسة بتحقيق عوائد مالية (أرباح) متوازنة بما يضمن حماية جميع مصالح الأطراف المعنية من مساهمين وزبائن وموظفين.
					07	تعتمد المؤسسة على خطط مالية مدروسة لضمان استمرارية تقديم خدماتها للمواطنين.
					08	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح مستمرة من خلال ممارسات مالية تتسم بالشفافية والوضوح.
					09	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي عبر توفير فرص عمل جديدة وتحسين مستويات الدخل.
					10	تلتزم المؤسسة بدفع جميع التزاماتها الضريبية وتُسهّم بفاعلية في تمويل الخدمات العامة.
					11	تلتزم المؤسسة بالامتثال الكامل لجميع القوانين والأنظمة المعمول بها في إطار نشاطها الاقتصادي
					12	تلتزم المؤسسة بتطبيق المعايير القانونية المتعلقة بحماية المستهلك وضمان جودة المنتجات والخدمات.
					13	تعتمد المؤسسة مبدأ النزاهة في تعاملاتها التجارية، وتكافح كافة أشكال الفساد والاحتيال.
					14	تحرص المؤسسة على احترام حقوق العاملين، بما يتماشى مع قوانين العمل والتشريعات الاجتماعية

الاقتصادي

القانوني

## الملاحق

					تلتزم المؤسسة بتقديم التقارير القانونية والمالية المطلوبة في المواعيد المحددة للجهات الرسمية المختصة.	15	
					تتجز المؤسسة أعمالها بأساليب تتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي.	16	الأخلاقي والخيري
					تعمل المؤسسة على توفير فرص عمل متكافئة وعادلة للجميع.	17	
					تمتلك المؤسسة دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلن عنه لجميع الموظفين.	18	
					تخصص المؤسسة جزءاً من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والأنشطة التطوعية.	19	

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مضمون العبارة	رقم العبارة	البعد
					تسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادات معتمدة في نظم إدارة الجودة لتعزيز مصداقيتها ومكانتها التنافسية.	20	الجودة
					تحتوي المؤسسة على قسم خاص بالجودة يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.	21	
					تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبى احتياجات وتوقعات الزبائن مقارنة بالمنافسين الحاليين.	22	
					تستثمر المؤسسة في تطوير الكفاءات البشرية لضمان تقديم أعلى مستويات الجودة.	23	
					تستخدم المؤسسة أساليب علمية وتقنيات حديثة لضمان مراقبة جودة منتجاتها في جميع مراحل الإنتاج.	24	

## الملاحق

					25	تحرص المؤسسة على بناء صورة إيجابية تعكس التزامها بالقيم الأخلاقية والمهنية.	السمعة
					26	تلقى المؤسسة احتراماً وتقديراً من قبل المجتمع.	
					27	يتعامل موظفو المؤسسة بؤد واحترام مع الزبائن.	
					28	تستجيب المؤسسة بسرعة وفعالية للشكاوى، مما يعزز مصداقيتها ويقوي علاقاتها مع الأطراف المعنية.	
					29	تمتلك المؤسسة سمعة مميزة مقارنة مع المنافسين الحاليين.	
					30	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات للزبائن.	المرونة
					31	تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات السريعة في السوق واحتياجات العملاء.	
					32	تعتمد المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرئيًا يمكنها من التكيف بسرعة مع الظروف الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة.	
					33	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات زبائنهم.	
					34	تسعى المؤسسة لتوفير الإمكانيات اللازمة لتلبية تطلعات المتعاملين معها.	
					35	تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.	التكلفة الأقل
					36	تعتمد المؤسسة استراتيجيات فعالة لخفض التكاليف دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات.	
					37	تستخدم المؤسسة تقنيات وأساليب حديثة تساعد على تقليل تكلفة العمليات وتعزيز الإنتاجية.	
					38	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف العمليات فيها.	

## الملاحق

					تنتهج إدارة المؤسسة سياسة بيعية بأسعار أقل من المنافسين.	39
					تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتنفيذ خطط الإنتاج.	40
					توجد آليات واضحة لإدارة الوقت في مختلف أقسام المؤسسة.	41
					سرعة إنجاز العمليات تساهم في تحسين قدرة المؤسسة التنافسية.	42
					تعمل المؤسسة على نشر ثقافة احترام الوقت والانضباط الزمني.	43
					تقليل الزمن بين الطلب والتنفيذ يمنح المؤسسة أفضلية على المنافسين.	44

الوقت

شكرا على صبركم وتعاونكم معنا

## الملاحق

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين:

الرتبة	الجامعة	الأساتذة
أستاذة محاضرة	جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-	ابتسام سلاطنية
أستاذ محاضر	جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-	محمد بوناب
أستاذة محاضرة	جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-	ابتسام غجاتي
أستاذ محاضر	جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-	رؤوف زرفة

## الملاحق

الملحق رقم 04: نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage va- lide	Pourcentage cu- mulé
Valide	ذكر	29	72,5	72,5	72,5
	أنثى	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage va- lide	Pourcentage cu- mulé
Valide	أقل أو يساوي 30 سنة	4	10,0	10,0	10,0
	من 31 إلى 40 سنة	14	35,0	35,0	45,0
	من 41 إلى 50 سنة	21	52,5	52,5	97,5
	أكبر أو يساوي 51 سنة	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### المستوى\_الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage va- lide	Pourcentage cu- mulé
Valide	ثانوي فأقل	1	2,5	2,5	2,5
	DEUA...تكوين مهني، تقني سامي،	12	30,0	30,0	32,5
	جامعي	23	57,5	57,5	90,0
	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### الدرجة\_الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage va- lide	Pourcentage cu- mulé
Valide	مدير عام/نائب مدير	1	2,5	2,5	2,5
	إطار سامي	3	7,5	7,5	10,0
	إطار	12	30,0	30,0	40,0
	عون تحكم	5	12,5	12,5	52,5
	عون تنفيذ	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### الخبرة\_العلمية

## الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage va- lide	Pourcentage cu- mulé
Valide	أقل أو يساوي 5 سنوات	3	7,5	7,5	7,5
	من 06 إلى 10 سنوات	15	37,5	37,5	45,0
	أكبر أو يساوي 11 سنة	22	55,0	55,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: نتائج اختبار معامل Alpha Cronbach

### Récapitulatif de traitement des observa- tions

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المحورين معا:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cron- bach	Nombre d'élé- ments
,922	44

المحور 1:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cron- bach	Nombre d'élé- ments
,919	20

المحور 2:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cron- bach	Nombre d'élé- ments
,914	26

## الملاحق

### الملحق رقم 06: نتائج اختبار التناسق الداخلي Pearson

#### 1. اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "المسؤولية الاجتماعية":

		المحور 1
المحور 1	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	40
تلتزم المؤسسة بحماية البيئة من خلال تقليل التلوث وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية.	Corrélation de Pearson	,642**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تعمل المؤسسة على إدارة المخلفات والنفايات بتقنيات حديثة صديقة للبيئة.	Corrélation de Pearson	,665**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تمتلك المؤسسة شهادة المطابقة للمواصفات الخاصة بالبيئة (ISO 14000).	Corrélation de Pearson	,563**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تعتمد المؤسسة ممارسات إنتاج واستهلاك مستدامة تراعي الحفاظ على التوازن البيئي.	Corrélation de Pearson	,669**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تساهم المؤسسة في حملات التوعية البيئية والمبادرات الهادفة إلى حماية التنوع البيولوجي.	Corrélation de Pearson	,746**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40

## الملاحق

تلتزم المؤسسة بتحقيق عوائد مالية (أرباح) متوازنة بما يضمن حماية جميع مصالح الأطراف المعنية من مساهمين وزبائن وموظفين.	Corrélation de Pearson	,319 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	0,045
	N	40
تعتمد المؤسسة على خطط مالية مدروسة لضمان استمرارية تقديم خدماتها للمواطنين.	Corrélation de Pearson	,373 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	0,018
	N	40
تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح مستمرة من خلال ممارسات مالية تتسم بالشفافية والوضوح.	Corrélation de Pearson	,337 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	0,033
	N	40
تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي عبر توفير فرص عمل جديدة وتحسين مستويات الدخل.	Corrélation de Pearson	,374 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	0,017
	N	40
تلتزم المؤسسة بدفع جميع التزاماتها الضريبية وتسهم بفاعلية في تمويل الخدمات العامة.	Corrélation de Pearson	,797 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تلتزم المؤسسة بالامتثال الكامل لجميع القوانين والأنظمة المعمول بها في إطار نشاطها الاقتصادي	Corrélation de Pearson	,776 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40

## الملاحق

تلتزم المؤسسة بتطبيق المعايير القانونية المتعلقة بحماية المستهلك وضمن جودة المنتجات والخدمات.	Corrélation de Pearson	,466**
	Sig. (bilatérale)	0,002
	N	40
تعتمد المؤسسة مبدأ النزاهة في تعاملاتها التجارية، وتكافح كافة أشكال الفساد والاحتيال.	Corrélation de Pearson	,694**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تحرص المؤسسة على احترام حقوق العاملين، بما يتماشى مع قوانين العمل والتشريعات الاجتماعية	Corrélation de Pearson	,780**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تلتزم المؤسسة بتقديم التقارير القانونية والمالية المطلوبة في المواعيد المحددة للجهات الرسمية المختصة.	Corrélation de Pearson	,684**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تنجز المؤسسة أعمالها بأساليب تتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي.	Corrélation de Pearson	,703**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تعمل المؤسسة على توفير فرص عمل متكافئة وعادلة للجميع.	Corrélation de Pearson	,783**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تمتلك المؤسسة دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلن عنه لجميع الموظفين.	Corrélation de Pearson	,703**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40

## الملاحق

تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والأنشطة التطوعية.	Corrélation de Pearson	,735**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 2. اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية":

		المحور 2
المحور 2	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	40
تسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادات معتمدة في نظم إدارة الجودة لتعزيز مصداقيتها ومكانتها التنافسية.	Corrélation de Pearson	,551**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تحتوي المؤسسة على قسم خاص بالجودة يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.	Corrélation de Pearson	,446**
	Sig. (bilatérale)	0,004
	N	40
تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن مقارنة بالمنافسين الحاليين.	Corrélation de Pearson	,660**

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تستثمر المؤسسة في تطوير الكفاءات البشرية لضمان تقديم أعلى مستويات الجودة.	Corrélation de Pearson	,488**
	Sig. (bilatérale)	0,001
	N	40
تستخدم المؤسسة أساليب علمية وتقنيات حديثة لضمان مراقبة جودة منتجاتها في جميع مراحل الإنتاج.	Corrélation de Pearson	,614**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تحرص المؤسسة على بناء صورة إيجابية تعكس التزامها بالقيم الأخلاقية والمهنية.	Corrélation de Pearson	,696**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تلقى المؤسسة احتراماً وتقديراً من قبل المجتمع.	Corrélation de Pearson	,563**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
يتعامل موظفو المؤسسة بود واحترام مع الزبائن.	Corrélation de Pearson	,699**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تستجيب المؤسسة بسرعة وفعالية للشكاوى، مما يعزز مصداقيتها ويقوي علاقاتها مع الأطراف المعنية.	Corrélation de Pearson	,334*
	Sig. (bilatérale)	0,035
	N	40
تمتلك المؤسسة سمعة مميزة مقارنة مع المنافسين الحاليين.	Corrélation de Pearson	,736**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40

## الملاحق

تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات للزبائن.	Corrélation de Pearson	,709**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات السريعة في السوق واحتياجات.	Corrélation de Pearson	,506**
	Sig. (bilatérale)	0,001
	N	40
تعتمد المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرئيًا يمكنها من التكيف بسرعة مع الظروف الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة.	Corrélation de Pearson	,653**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات زبائنهم.	Corrélation de Pearson	,454**
	Sig. (bilatérale)	0,003
	N	40
تسعى المؤسسة لتوفير الإمكانات اللازمة لتلبية تطلعات المتعاملين معها.	Corrélation de Pearson	,358*
	Sig. (bilatérale)	0,023
	N	40
تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,610**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40
تعتمد المؤسسة استراتيجيات فعالة لخفض التكاليف دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات.	Corrélation de Pearson	,759**

## الملاحق

Sig. (bilatérale)	0,000
N	40
تستخدم المؤسسة تقنيات وأساليب حديثة تساعد على تقليل تكلفة العمليات وتعزيز الإنتاجية.	Corrélation de Pearson ,610**
Sig. (bilatérale)	0,000
N	40
تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف العمليات فيها.	Corrélation de Pearson ,479**
Sig. (bilatérale)	0,002
N	40
تنتهج إدارة المؤسسة سياسة بيعية بأسعار أقل من المنافسين.	Corrélation de Pearson ,414**
Sig. (bilatérale)	0,008
N	40
تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتنفيذ خطط الإنتاج.	Corrélation de Pearson ,481**
Sig. (bilatérale)	0,002
N	40
توجد آليات واضحة لإدارة الوقت في مختلف أقسام المؤسسة.	Corrélation de Pearson ,596**
Sig. (bilatérale)	0,000
N	40
سرعة إنجاز العمليات تساهم في تحسين قدرة المؤسسة التنافسية.	Corrélation de Pearson ,618**
Sig. (bilatérale)	0,000
N	40
تعمل المؤسسة على نشر ثقافة احترام الوقت والانضباط الزمنى.	Corrélation de Pearson ,359*
Sig. (bilatérale)	0,023
N	40

## الملاحق

تقليل الزمن بين الطلب والتنفيذ يمنح المؤسسة أفضلية على المنافسين.	Corrélation de Pearson	,694**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الملاحق

### الملحق رقم 07: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور 1	,101	40	,200*	,977	40	,591
المحور 2	,136	40	,061	,905	40	,003

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## الملاحق

### الملحق رقم 08: نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

#### Statistiques

		تلتزم المؤسسة بتحقيق عوائد مالية (أرباح) متوازنة بما يضمن حماية جميع مصالح الأطراف المعنية من مساهمين وزبائن وموظفين	تعتمد المؤسسة على خطط مالية مدروسة لضمان استمرارية تقديم خدماتها للمواطنين	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح مستمرة من خلال ممارسات مالية تتسم بالشفافية والوضوح	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي عبر توفير فرص عمل جديدة وتحسين مستويات الدخل	تلتزم المؤسسة بدفع جميع التزاماتها الضريبية وتُسهّم بفاعلية في تمويل الخدمات العامة	بعد 1 م 1
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,7500	3,8000	3,6000	4,1750	4,1000	3,8850
	Ecart type	,80861	,88289	,84124	,63599	,63246	,49591

#### Statistiques

		تلتزم المؤسسة بالامتثال الكامل لجميع القوانين والأنظمة المعمول بها في إطار نشاطها الاقتصادي	تلتزم المؤسسة بتطبيق المعايير القانونية المتعلقة بحماية المستهلك وضمان جودة المنتجات والخدمات	تعتمد المؤسسة مبدأ النزاهة في تعاملاتها التجارية، وتكافح كافة أشكال الفساد والاحتيال	تحرص المؤسسة على احترام حقوق العاملين، بما يتماشى مع قوانين العمل والتشريعات الاجتماعية	تلتزم المؤسسة بتقديم التقارير القانونية والمالية المطلوبة في المواعيد المحددة للجهات الرسمية المختصة	بعد 2 م 1
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,0500	4,3000	4,2000	3,7750	3,9250	4,0500
	Ecart type	,71432	,60764	,75786	,91952	,69384	,57065

#### Statistiques

		تنجز المؤسسة أعمالها بأساليب تتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي	تعمل المؤسسة على توفير فرص عمل متكافئة وعادلة للجميع	تمتلك المؤسسة دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلن عنه لجميع الموظفين	تخصص المؤسسة جزءاً من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والأنشطة التطوعية	بعد 3 م 1
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,1250	3,4750	3,8500	3,8250	3,8188
	Ecart type	,88252	1,15442	,80224	1,23802	,81254

#### Statistiques

## الملاحق

		تلتزم المؤسسة بحماية البيئة من خلال تقليل التلوث وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية.	تعمل المؤسسة على إدارة المخلفات والنفايات بتقنيات حديثة صديقة للبيئة.	تمتلك المؤسسة شهادة المطابقة للمواصفات (ISO الخاصة بالبيئة 14000).	تعتمد المؤسسة ممارسات إنتاج واستهلاك مستدامة تراعي الحفاظ على التوازن البيئي.	تساهم المؤسسة في حملات التوعية البيئية والمبادرات الهادفة إلى حماية التنوع البيولوجي.	بعد 4 م 1
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1750	4,0500	4,5500	4,2000	4,0500	4,2050
Ecart type		,71208	,90441	,71432	,68687	,84580	,63162

### Statistiques

		تسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادات معتمدة في نظم إدارة الجودة لتعزيز مصداقيتها ومكانتها التنافسية.	تحتوي المؤسسة على قسم خاص بالجودة يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.	تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبى احتياجات وتوقعات الزبائن مقارنة بالمنافسين الحاليين.	تستثمر المؤسسة في تطوير الكفاءات البشرية لضمان تقديم أعلى مستويات الجودة.	تستخدم المؤسسة أساليب علمية وتقنيات حديثة لضمان مراقبة جودة منتجاتها في جميع مراحل الإنتاج.	بعد 1 م 2
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1250	4,0250	4,1750	4,0000	4,1750	4,1000
Ecart type		,91111	,91952	,84391	,98710	,74722	,65477

### Statistiques

		تحرص المؤسسة على بناء صورة إيجابية تعكس التزامها بالقيم الأخلاقية والمهنية.	تلقى المؤسسة احتراما وتقديرا من قبل المجتمع.	يتعامل موظفو المؤسسة بحدود واحترام مع الزبائن.	تستجيب المؤسسة بسرعة وفعالية للشكاوى، مما يعزز مصداقيتها ويقوي علاقاتها مع الأطراف المعنية.	تمتلك المؤسسة سمعة مميزة مقارنة مع المنافسين الحاليين.	بعد 2 م 2
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0250	4,4250	4,2750	4,0500	4,2750	4,2100
Ecart type		,73336	,67511	,67889	,84580	,87669	,57992

### Statistiques

## الملاحق

		تمتلك المؤسسة شبكة توزيع سريعة وفعالة في إيصال المنتجات للزبائن	تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات السريعة في السوق واحتياجات	تعتمد المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرئيًا يمكنها من التكيف بسرعة مع الظروف الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات زبائننا	تسعى المؤسسة لتوفير الإمكانيات اللازمة لتلبية تطلعات المتعاملين معها	بعد 3م 2
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1250	4,0000	4,0000	3,9500	3,9750	4,0100
Ecart type		,85297	,98710	,78446	,90441	,83166	,62421

### Statistiques

		تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة	تعتمد المؤسسة استراتيجيات فعالة لخفض التكاليف دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات	تستخدم المؤسسة تقنيات وأساليب حديثة تساعد على تقليل تكلفة العمليات وتعزيز الإنتاجية	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة على خفض تكاليف العمليات فيها	تنتهج إدارة المؤسسة سياسة بيعية بأسعار أقل من المنافسين	بعد 4م 2
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9500	3,8250	4,1000	4,1750	3,2500	3,8600
Ecart type		1,03651	1,12973	,95542	,98417	1,05612	,73617

### Statistiques

		تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتنفيذ خطط الإنتاج	توجد آليات واضحة لإدارة الوقت في مختلف أقسام المؤسسة	سرعة إنجاز العمليات تساهم في تحسين قدرة المؤسسة التنافسية	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة احترام الوقت والانضباط الزمني	تقليل الزمن بين الطلب والتنفيذ يمنح المؤسسة أفضلية على المنافسين	بعد 5م 2
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,5000	4,1750	4,3750	4,4500	4,3000	4,3600
Ecart type		,59914	,81296	,80662	,59700	,75786	,53818

## الملاحق

### الملحق رقم 09: اختبار تحليل التباين ANOVA

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,115	1	1,115	5,361	,026 <sup>b</sup>
	de Student	7,901	38	,208		
	Total	9,015	39			

a. Variable dépendante : المحور 2

b. Prédicteurs : (Constante), المحور 1

### الملحق رقم 10: معامل التحديد

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,352 <sup>a</sup>	,124	,101	,45597

a. Prédicteurs : (Constante), المحور 1

### الملحق رقم 11: اختبار الإنحدار الخطي البسيط

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	2,786	,575		4,843	,000
	المحور 1	,331	,143	,352	2,315	,026

a. Variable dépendante : المحور 2

## الملاحق

الملحق رقم 12: اختبار الانحدار الخطي المتعدد

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,645	,651		5,599	,000
	بعد 1م 1	-,289	,153	-,298	-1,885	,068
	بعد 2م 1	-,216	,192	-,256	-1,123	,269
	بعد 3م 1	,259	,147	,437	1,765	,086
	بعد 4م 1	,350	,145	,460	2,408	,021

a. Variable dépendante : المحور 2

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والخيري، والبيئي) في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة Agroddiv، فرع المجمع الصناعي والتجاري لمطاحن قالمة. حيث تنطلق إشكالية الدراسة من التساؤل حول دور تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ميزة تنافسية حقيقية داخل المؤسسة. وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بدراسة حالة ميدانية، حيث تم توزيع 60 استبياناً على موظفي المؤسسة، استُرجع منها 45، وتم اعتماد 40 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، مما يدل على أن تبني المؤسسة لممارسات المسؤولية الاجتماعية يسهم فعلاً في تعزيز موقعها التنافسي. وبناءً على هذه النتائج، تقترح الدراسة ضرورة تعزيز وعي المؤسسة بأهمية المسؤولية الاجتماعية، وإنشاء قسم خاص بإدارتها، مع تشجيع الموظفين على الانخراط في الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي والبيئي، بما يعزز من أداء المؤسسة واستدامة تميزها في السوق.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، الميزة تنافسية، مؤسسة Agroddiv.

### Abstract:

This study seeks to explore the role of corporate social responsibility (CSR) across its four dimensions economic, legal, ethical and philanthropic, and environmental in strengthening the competitive advantage of **Agroddiv**, a subsidiary of the Industrial and Commercial Milling Complex of Guelma. The core research question revolves around whether the implementation of CSR practices can effectively contribute to building a sustainable competitive edge within the organization. To address this question, the study employed a descriptive-analytical approach supported by a field case study. A total of 60 questionnaires were distributed to the company's employees, with 45 returned and 40 deemed valid for statistical analysis. The findings revealed a statistically significant relationship between CSR dimensions and competitive advantage, suggesting that the adoption of CSR practices positively impacts the company's market position. Based on these results, the study recommends increasing organizational awareness about the importance of CSR, establishing a dedicated CSR management unit, and encouraging employee involvement in socially and environmentally driven initiatives to enhance the company's performance and sustain its competitive distinction.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Competitive Advantage, Agroddiv Company.