



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال  
دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث "ل.م.د" في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 10 أفريل 2021

إشراف الدكتور:  
❖ كمال شريط

إعداد الطالب:  
❖ سفيان خلوفي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
أ.د/ عمر جنيبة	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي - تبسة	رئيساً
د/ كمال شريط	أستاذ محاضر - أ.	جامعة العربي التبسي - تبسة	مشرفاً ومقرراً
أ.د/ ناصر بوعزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة	عضواً
د/ محمد بوطلاعة	أستاذ محاضر - أ.	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميله	عضواً
د/ الطاوس غريب	أستاذة محاضرة - أ.	جامعة العربي التبسي - تبسة	عضواً
د/ حنان دريد	أستاذة محاضرة - أ.	جامعة العربي التبسي - تبسة	عضواً

السنة الجامعية: 2021/2020





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال  
دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث "ل.م.د" في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 10 أفريل 2021

إشراف الدكتور:  
❖ كمال شريط

إعداد الطالب:  
❖ سفيان خلوفي

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
أ.د/ عمر جنينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي-تبسة	رئيساً
د/ كمال شريط	أستاذ محاضر-أ-	جامعة العربي التبسي-تبسة	مشرفاً ومقرراً
أ.د/ ناصر بوعزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 -قالمة	عضواً
د/ محمد بوطلاعة	أستاذ محاضر-أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة	عضواً
د/ الطاوس غريب	أستاذة محاضرة-أ-	جامعة العربي التبسي-تبسة	عضواً
د/ حنان دريد	أستاذة محاضرة-أ-	جامعة العربي التبسي-تبسة	عضواً

السنة الجامعية: 2020/2021



# شكر وتقدير

انطلاقاً من قوله تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ سورة النمل، الآية: (19).

بداية نشكر الله تعالى ونحمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل ونصلي

ونسلم ونبارك على شفيعنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

لا يسعنا ونحن نضع هذا العمل إلا أن ننسب الفضل العظيم لذويه فالاعتراف بالجميل لأهله واجب وأكد، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى فضيلة الأستاذ " **كمال شريط** " الذي تفضل علينا بالإشراف على هذا العمل، ووجهنا حتى تحقق لنا المراد على خير ما يرام فبارك الله فيه وجزاه الله خيراً.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة جامعة العربي التبسي - تبسة - ونخص بالذكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وتصويب هذا العمل البحثي.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل، وشجعنا على البحث ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة حلوة أو دعاء في علم الغيب، ونقول للجميع جزاكم الله عنا خير جزاء.

سنيان علومي

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي

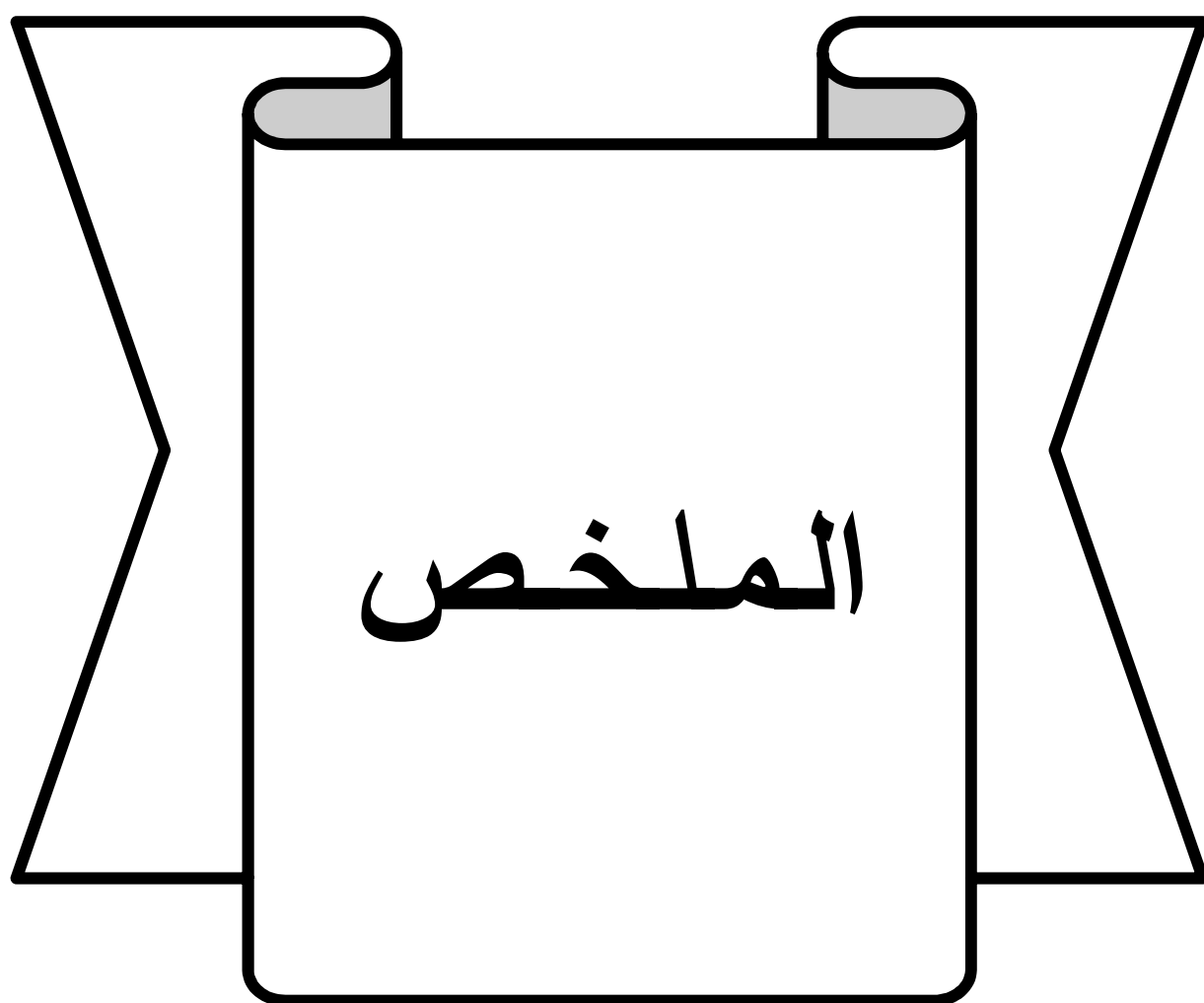
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقرن رضاها برضى الرحمان، وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق  
"والدتي حفظها الله وبارك في عمرها"

إلى من يسر لي طريق العمل والخير والمثابرة "والدي أدامه الله لي وبارك في عمره"

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة، إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من تذوقت معهم أجمل  
اللحظات مرّها وحلوها إخوتي

إلى روح أخي.

سفيان طووني



## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، من خلال تحليل بعض مؤشرات القدرة التنافسية المتمثلة في الموارد غير الملموسة، الوصول إلى الأسواق، الابتكار الاجتماعي، مواجهة المنافسين، ومن أجل إرساء مقاربة علمية وعملية جادة حول إشكالية الدراسة تم الاعتماد على منهج وصفي تحليلي.

لتحقيق ذلك تم الاستعانة باستبانة شملت (46) فقرة، لجمع المعلومات الأولية عن عينة الدراسة، والتي تكوّنت من (446) فرد يمثلون فئة عملاء المتعاملين الثلاثة للهاتف النقال، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spssv24). بالإضافة إلى ذلك تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي المتعدد لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهر التحليل غياب رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث يمارسون مسؤوليتهم الاجتماعية بشكل متوسط وفق الترتيب التالي: المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية الخيرية، المسؤولية الأخلاقية.

كما كشفت الدراسة عن دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، من خلال مواجهة المنافسين بشكل مرتفع، وتعزيز الابتكار الاجتماعي وتعزيز الموارد غير الملموسة والوصول إلى الأسواق بشكل متوسط.

خلصت الدراسة إلى عدد من الاقتراحات أبرزها التأكيد على أهمية تبني ممارسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية وفق قضايا اجتماعية ذات أولويات تتدرج بدءًا بالمطلوب (المسؤولية الاقتصادية والقانونية) إلى ما هو متوقّع (المسؤولية الأخلاقية)، إلى ما هو مرغوب (المسؤولية الخيرية)، من قبل المجتمع وأصحاب المصالح، للحصول على إدارة إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية متكاملة مع الأعمال والنشاطات الاقتصادية الأساسية وإستراتيجية المنظمة ككل مما يسمح بخلق مواءمة اقتصادية واجتماعية في بيئة الأعمال.

**الكلمات الدالة:** مسؤولية اجتماعية، قدرة تنافسية، موارد غير ملموسة، وصول إلى الأسواق، ابتكار اجتماعي، مواجهة منافسين، متعاملي الهاتف النقال، الجزائر.



## Abstract

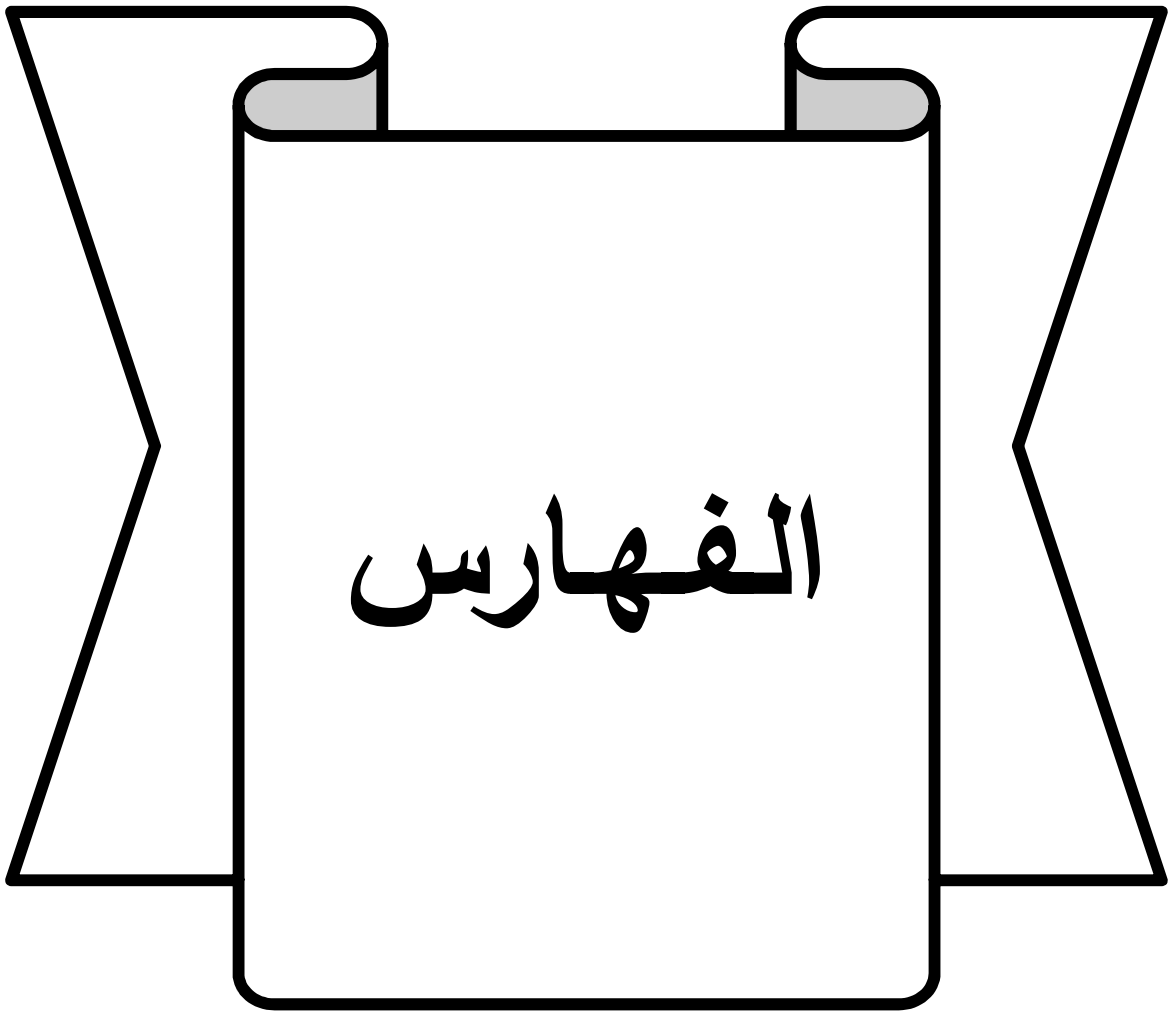
This study aims to discover the role of social responsibility in improving the competitiveness of mobile telephone traders in Algeria, by analyzing some of the competitiveness indicators represented in intangible resources, access to markets, social innovation, the confrontation with the competitors, In order to establish a scientific approach and a serious process in the problem The Study The descriptive and analytical approach was adopted.

To achieve our goal, a questionnaire comprising 46 items was used to collect the initial information on the study sample, which was composed of 446 people representing the category of customers of the three mobile phone operators, and during this, data were collected, analyzed and hypotheses tested using the Social Sciences Statistical Package program (**Spss**,<sub>v24</sub>). Moreover, we used many statistical methods, including multiple linear regression to achieve the objectives of the study, and the analysis showed the absence of a clear vision of the social responsibility of the mobile phone operators in Algeria, where they exercise their social responsibility on an average degree in the following order: legal responsibility, economic responsibility, charity responsibility, ethical responsibility.

The study also exposed the role of social responsibility in improving the competitiveness of mobile phone operators in Algeria, through the face competitors at a high level, and the promotion of social innovation and promotion of intangible resources and access to markets in a moderate way.

The study concluded with a number of proposals, the most important of which is focusing on the importance of adopting social responsibility practices and programs in accordance with social issues with priorities ranging from what seemed to be necessary: economic and legal responsibility (to what is expected), ethical responsibility (to what is desired), charitable responsibility (by society and Stakeholders) and to obtain a strategic management of social responsibility integrated into the commercial and economic activities of base and strategy of the organization as a whole, which helps to create economic and social coincidence in the business environment.

**Keywords:** Social responsibility; Competitiveness; Intangible resources; Access to markets; Social innovation; Confrontation of competitors; Mobile phone operators, Algeria.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	إهداء
IV	الملخص
VII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XIII	فهرس الأشكال
XV	فهرس الملاحق
أ - د	مقدمة
74 - 2	الفصل الأول: القدرة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في ظل الأدبيات النظرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال
03	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال
17	المطلب الثاني: أشكال القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال ومؤشرات قياسها
24	المبحث الثاني: مبادئ ومتطلبات تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال
24	المطلب الأول: المبادئ الأساسية لبناء القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال
38	المطلب الثاني: متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال
55	المبحث الثالث: مفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
55	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
66	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
74	خلاصة
133 - 76	الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية توجه إستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل الأدبيات التطبيقية
76	تمهيد
77	المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية توجه إستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال
77	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية توجه إستراتيجي في منظمات الأعمال
87	المطلب الثاني: إسهامات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال

103	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
104	المطلب الأول: الدراسات العربية
114	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
123	المبحث الثالث: الدراسة الحالية والدراسات السابقة
123	المطلب الأول: مصفوفة الدراسات السابقة
130	المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
133	خلاصة
226 - 135	الفصل الثالث: واقع البيئة التنافسية وممارسات المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2012-2020
135	تمهيد
136	المبحث الأول: تقديم عام لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر
136	المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)
143	المطلب الثاني: مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر OTA (جازي)
151	المطلب الثالث: المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)
158	المبحث الثاني: تحليل واقع البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2012-2020
159	المطلب الأول: مكانة هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال داخل قطاع الاتصالات والاقتصاد الجزائري
169	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تنافسية هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر
192	المطلب الثالث: تحليل مقارن لأهم المؤشرات الكمية للقدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر
204	المبحث الثالث: واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2015-2020
205	المطلب الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)
212	المطلب الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر OTA (جازي)
217	المطلب الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)
226	خلاصة

294 - 228	الفصل الرابع: واقع مساهمة ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر
228	تمهيد
229	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
229	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
234	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
244	المطلب الثالث: منهجية تحليل البيانات
249	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
249	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
255	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المسؤولية الاجتماعية
266	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القدرة التنافسية
275	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
275	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
281	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
288	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
294	خلاصة
296	خاتمة
308	قائمة المراجع
328	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.	56
02	مكونات (مسؤوليات) أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.	68
03	مقارنة بين المفهوم التقليدي للمسؤولية الاجتماعية واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.	78
04	المستويات الاستراتيجية للمسؤوليات الاجتماعية لمنظمات الأعمال.	80
05	تحديد أولويات القضايا الاجتماعية لمنظمات الأعمال.	84
06	أثار تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على الأفراد، البيئة، السوق، المجتمع.	99
07	مصفوفة الدراسات السابقة.	124
08	خدمات وعروض مؤسسة موبيليس للخواص سنة 2020.	139
09	خدمات وعروض مؤسسة موبيليس للشركات لسنة 2020.	140
10	أهم الأرقام والإنجازات المحققة من قبل مؤسسة موبيليس.	142
11	خدمات وعروض مؤسسة جازي الخاصة بالأفراد لسنة 2020.	148
12	خدمات وعروض مؤسسة جازي الخاصة بالمؤسسات لسنة 2020.	149
13	أهم الأرقام والإنجازات المحققة من قبل مؤسسة جازي.	150
14	قيم المؤسسة العالمية الأم أوريدو.	153
15	خدمات وعروض مؤسسة أوريدو الجزائر الخاصة بالخواص لسنة 2020.	154
16	خدمات وعروض مؤسسة أوريدو الجزائر الخاصة بالمؤسسات لسنة 2020.	156
17	أهم الأرقام والإنجازات المحققة من قبل مؤسسة أوريدو الجزائر.	157
18	إجمالي عدد المشتركين في الشبكة الثابتة والشبكة النقالة (2012-2019).	160
19	تطور عدد مشتركين الشبكة الثابتة والنقالة في الجزائر خلال الفترة (2012-2019).	161
20	تطور الكثافة الإجمالية الهاتفية للنقال وللثابت في الجزائر خلال الفترة (2012-2019).	163
21	مساهمة متعاملي الهاتف النقال في تحقيق رقم أعمال قطاع الاتصالات خلال الفترة (2012-2017).	164
22	رقم أعمال قطاع الاتصالات ومتعاملي الهاتف النقال بالنسبة للنتائج الوطني الخام خلال الفترة (2012-2017).	166
23	المؤسسات الراغبة والمحتمل دخولها لقطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر.	170
24	متعاملو الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر 2020.	176
25	تطور عدد أهم المتعاملين ومقدمي الخدمات في قطاع الاتصالات في الجزائر (2014-2018).	183
26	تطور الحصة السوقية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (مؤسسة موبيليس) خلال الفترة (2012-2019).	193

194	تطور الحصة السوقية لمؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (مؤسسة جازي) خلال الفترة (2012-2019).	27
195	تطور الحصة السوقية للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر (مؤسسة أوريدو الجزائر) خلال الفترة (2012-2019).	28
198	سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (مؤسسة موبيليس) خلال الفترة (2014-2020).	29
199	سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع لمؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (مؤسسة جازي) خلال الفترة (2014-2020).	30
200	سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر (مؤسسة أوريدو الجزائر) خلال الفترة (2014-2020).	31
231	عدد ونسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة لتحليل.	32
235	محاوَر وأبعاد القسم الثاني من الاستبيان.	33
236	مصادر المقياس المستعملة في الاستبيان.	34
237	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي المسؤولية الاقتصادية.	35
238	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي المسؤولية القانونية.	36
239	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي المسؤولية الأخلاقية.	37
239	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي المسؤولية الخيرية.	38
240	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الأول الموارد غير الملموسة.	39
241	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثاني الوصول إلى الأسواق.	40
241	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثالث الابتكار الاجتماعي.	41
242	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الرابع مواجهة المنافسين.	42
243	معامل الارتباط بين كل محور فرعي بالدرجة الكلية للمحور الرئيسي.	43
243	معاملات ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach).	44
247	درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale).	45
248	تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان.	46
248	درجات قياس الارتباط.	47
252	توزيع أفراد العينة حسب متعامل (متعاملي) الهاتف النقال المزود بالخدمة.	48
253	توزيع الكثافة الهاتفية النقالة للمتعاملين الثلاثة حسب أفراد عينة الدراسة.	49
255	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الاقتصادية.	50
257	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية القانونية.	51
259	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الأخلاقية.	52
261	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الخيرية (التطوعية).	53
263	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية.	54
266	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الموارد غير الملموسة.	55

268	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الوصول إلى الأسواق.	56
270	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار الاجتماعي.	57
272	تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مواجهة المنافسة.	58
273	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القدرة التنافسية.	59
276	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب جنس المشتركين.	60
276	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب عمر المشتركين.	61
277	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب المستوى العلمي للمشاركين.	62
278	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب الدخل الشهري للمشاركين.	63
279	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب التعامل المزود بالخدمة.	64
280	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب مدة الاشتراك.	65
281	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الموارد غير الملموسة.	66
283	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الوصول إلى الأسواق.	67
284	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الابتكار الاجتماعي.	68
285	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز مواجهة المنافسي.	69
286	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية.	70



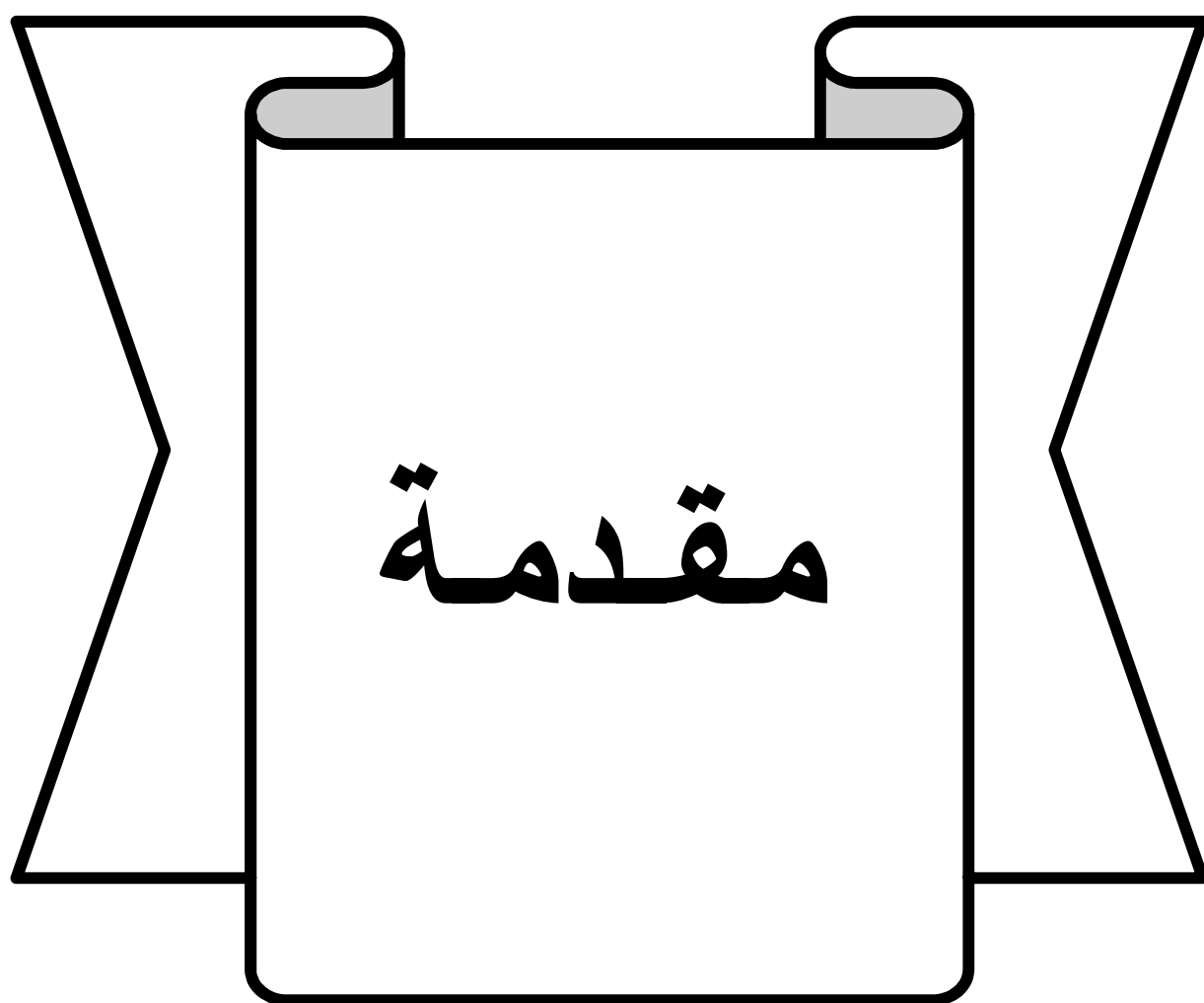
فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	القوى التنافسية الخمس المؤثرة على هيكل الصناعة.	07
02	المسؤولية الاجتماعية الشاملة لمنظمات الأعمال.	69
03	هرم (Carroll Archie) العالمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (1991).	69
04	هرم (Wayne Visser) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول النامية (2005).	71
05	نماذج أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.	71
06	هرم (Archie Carroll) العالمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (2016).	72
07	هرم (Najeb Masoud) الدولي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (2017).	73
08	استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.	82
09	نموذج صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال.	83
10	العلاقة بين الأبعاد الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة في منظمات الأعمال.	85
11	نموذج تكاملي لتحليل عملية صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.	86
12	علاقة تبني برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية بتحسين الأداء الوظيفي.	89
13	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والقدرة التنافسية.	93
14	توزيع تقديرات العوامل التي تحدد الفوائد التنافسية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.	100
15	العلاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية للعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة والقدرة التنافسية.	101
16	مخطط عرض الدراسات السابقة.	103
17	مساهمة رقم أعمال متعاملي الهاتف النقال في تحقيق رقم أعمال قطاع الاتصالات خلال الفترة (2013-2017).	165
18	رقم أعمال قطاع الاتصالات ومتعاملي الهاتف النقال بالنسبة للنتاج الوطني الخام خلال الفترة (2012-2017).	168
19	العوامل المؤثرة على تنافسية قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر.	169
20	تطور عدد مشتركين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2004-2019).	173
21	عدد مشتركين شبكة الهاتف النقال والثابت خلال الفترة (2010-2019).	177
22	عدد مشتركين شبكة الهاتف النقال والأنترنيت الثابت (2012-2019).	179
23	عدد مشتركين شبكة الهاتف النقال والأنترنيت النقال (2013-2019).	180
24	تطور رقم أعمال متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (2012-2017).	185
25	تطور نسب الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2012-2019).	197
26	سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث (G3) لمتعاملي الهاتف النقال خلال الفترة (2014-2020).	201
27	سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الرابع (G4) لمتعاملي الهاتف النقال خلال الفترة (2017-2020).	202

246	نموذج تحليل البيانات.	28
249	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	29
250	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.	30
251	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.	31
251	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري.	32
254	توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك.	33
288	مقارنة بين أنموذج كارول الهرمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وأنموذج نتائج الدراسة الحالية.	34

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
328	استبيان الدراسة.	01
333	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.	02
333	حجم عينة الدراسة وفق تطبيق (Raosoft) الموافق لمعادلة ستيفن ثامبسون.	03
334	نتائج معاملات ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach).	04
334	نتائج اختبار الارتباط والانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المتغيرات المستقلة) والقدرة التنافسية (المتغير التابع).	05



## توطئة

فرضت التحولات الجذرية التي يشهدها العالم اليوم مناخًا جديدًا للأعمال وأوضاعًا جديدة تتميز بالديناميكية والتطور السريع، فضلًا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها، الأمر الذي يجعل منظمات الأعمال\* مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتنمية قدراتها على التأقلم والعمل المستمر لتحسينها اعتمادًا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في منتجاتها، ومن ثم تحقيق رضا العميل بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون.

ومع هذه التحديات، لم تعد ترغب منظمات الأعمال اليوم في الاكتفاء بالمزايا التنافسية فحسب لتحقيق مكاسب فورية فقط، بل أصبحت نظرتها المستقبلية واستراتيجيتها بعيدة عن هذه الفكرة، وبدأت تبحث عن الآليات والأساليب التي تجنبها احتمال انخفاض عوائدها وأرباحها مستقبلاً؛ أي البحث عن الطرق التي تمكّنها من الحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق ما يُعرف بالمستوى الأعلى للقدرة التنافسية، سواء كانت هذه الأساليب ذات منطلقات اقتصادية أو اجتماعية.

هذه المنطلقات، ولا سيما الاجتماعية منها من الموضوعات التي أثارت جدلاً واسعاً بين الكثير من الباحثين والأكاديميين، وحتى المسيرين ورجال الأعمال في علاقاتها مع المواقف التنافسية لمنظمات الأعمال؛ إذ نجد أنّ هناك وجهتي نظر مختلفتين حول المسألة؛ الأولى أكدت أنّ منظمات الأعمال وحدات اقتصادية هدفها تعظيم الأرباح لا غير، أمّا الثانية فتري أنّ منظمات الأعمال وحدات اجتماعية أكثر منها اقتصادية ويجب أن تؤدي دوراً اجتماعياً متزايداً في بيئة أعمالها الداخلية والخارجية.

وما أضفى على مناقشة هذه المسألة مزيداً من الأهمية والإلحاح أنّ التزام منظمات الأعمال بجانب الأنشطة الاجتماعية أصبح أمراً لافتاً وحالة صحية وجهداً مقدراً، يصبّ ضمن المسؤوليات الاجتماعية والتي تنطلق من وحي الحاجة وصميم الإرادة بالقيام بموجبات العلاقة والانتماء والوفاء بها كمسؤوليات اتّجاه الأطراف ذات العلاقة، علاوةً على ما ينتج عن هذه المسؤوليات الاجتماعية من نظرات إيجابية وارتياح ورضى من قبل أفراد المجتمع اتّجاه المنظمة، الأمر الذي ينعكس على نقاء صورتها في بيئة العمل بما يضيفي على مكانتها داخل المجتمع مزيداً من الاحترام والتقدير، وينعكس عليها أيضاً من الجانب الآخر في تفضيل منتجاتها.

علاوةً على ما تقدّم، فإنّ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ليست مجالاً جديداً من الدّراسة، لكن في الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بها، لاسيما من قبل منظمات الأعمال الرائدة، والهيئات الحكومية، وحتى غير الحكومية، حيث نجد اليوم بعض المنظمات تعطي أهميةً كبيرة لبرامج وسياسات المسؤولية الاجتماعية من

\* على امتداد هذه الدّراسة سنعتبر مصطلحي منظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية يدلّان على المفهوم نفسه.

خلال دمجها كجزء من استراتيجيات أعمالها، في حين البعض الآخر من المنظمات كانت أقل حماساً في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ولا زالت تتساءل عما إذا كانت هذه الجهود والبرامج الاجتماعية مجرد أنشطة علاقات عامة أو أنشطة لبناء وتعزيز قدرات إضافية للمنظمة، واعتبرت المسؤولية الاجتماعية مجرد أعمال خيرية أو تطوعية ولا شيء أكثر من ذلك، وهذه المنظمات في الحقيقة لازالت لم تفهم بعد وبوضوح مفهوم أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ولم تدرك بعد أنه عندما يتم تبني هذا المفهوم وفق سياسات وبرامج بالشكل الصحيح في استراتيجية المنظمة لن تكون نظرتها منحصرة فيما تفعله بعوائدها بمجرد أن تحصل عليها ولكن في الكيفية التي تمكنها من كسب عوائد وقدرات إضافية تكون أكثر إدامة مقارنة مع منافسيها.

### إشكالية الدراسة

تواجه منظمات الأعمال عموماً وفي الجزائر خصوصاً تحديات كبيرة في إطار من التعقيدات البيئية والسياسية والاقتصادية، وحتى الاجتماعية والثقافية الحاصلة، وهذا يفرض عليها أن تتعامل مع هذه التعقيدات بمزيد من التناغم والانسجام مع جميع المتغيرات، وعلى جميع الأصعدة ولا سيما الاقتصادية والاجتماعية منها، وهذا بالبحث عن الكيفية المثلى لتحقيق أهدافها الاجتماعية بالإضافة إلى أهدافها الرئيسية الاقتصادية المتمثلة في تعظيم الأرباح والعوائد.

فعلى صعيد الأهداف الاجتماعية، منظمات الأعمال محل الدراسة (متعاطلي الهاتف النقال في الجزائر) باتت ملزمة هي الأخرى اليوم أكثر من أي وقت مضى على ترجمة هذه الأهداف على أرض الواقع، وأصبحت مطالبة بتقديم إسهاماتها في المجتمع، ولم يعد دورها يقتصر فقط على الأداء الاقتصادي. وعدم تحمل متعاطلي الهاتف النقال في الجزائر اليوم لمسؤوليتهم الاجتماعية حتماً سيكون له انعكاسات سلبية على المتعاملين قبل المجتمع؛ لأنه وعلى المدى البعيد سيدفع المتعاملون الثمن باهظاً، وسيؤثر ذلك على تفاعلاتهم الاجتماعية، لكونهم أهملوا النجاح الاجتماعي والذي لا يقل أهمية عن النجاحات الاقتصادية في هذا القطاع الذي يتطلب صلابة العلاقات الاجتماعية وتجانسها مع العلاقات الاقتصادية وخاصةً ما تعلق بالجوانب التنافسية منها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة بغرض الإجابة عن التساؤل الجوهري التالي:

➤ ما مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاطلي الهاتف النقال في الجزائر؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدّة تساؤلات فرعية، هي كالتالي:

- تساؤلات تتعلق بالجانب النظري والاستكشافي

▪ هل تساهم المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال بالرجوع إلى الأدبيات التطبيقية ذات العلاقة؟

▪ هل يدرك متعاطلي الهاتف النقال في الجزائر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة في ظل

البيئة التنافسية لهيكل الصناعة؟

- تساؤلات تتعلق بالجانب التطبيقي (دراسة حالة)

- هل يؤثر معنويًا اختلاف خصائص مشتركي خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، متعاملي أو المتعامل المزود بالخدمة ومدّة الاشتراك في نظرة المشتركين لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمتعاملين؟
- هل يؤثر معنويًا تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر؟

### فرضيات الدراسة

تبعًا لما تمّ ذكره في توطئة وإشكالية الدراسة، وبناءً على التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

- فرضيات تتعلق بالجانب النظري والاستكشافي
- **الفرضية الأولى:** تساهم المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال بالرجوع إلى الأدبيات التطبيقية ذات العلاقة.
- **الفرضية الثانية:** يدرك متعاملي الهاتف النقال في الجزائر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة في ظلّ البيئة التنافسية لهيكل الصناعة.

- فرضيات تتعلق بالجانب التطبيقي (دراسة حالة)

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يؤثر معنويًا اختلاف خصائص مشتركي خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، متعاملي أو المتعامل المزود بالخدمة ومدّة الاشتراك في نظرة المشتركين لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمتعاملين.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر معنويّ لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع، والذي أعيد التركيز عليه وبقوة في عالم الأعمال؛ بحيث جاء هذا الموضوع ليدعم التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال محلّ الدراسة، وحثّها على بذل المزيد من الجهود إزاء مسؤولياتها الاجتماعية، سعيًا منها لتحقيق ذلك الانسجام في العمل بين الإدارة والعاملين وبين الإدارة والمجتمع الذي تتعامل معه، وهو ما يقلل بالضرورة النزاعات ويزيد من ولاء العاملين والعلماء وباقي أصحاب المصالح والمجتمع ككل، وهو ما ينعكس على أدائها ويعزز من قدرتها على التنافس في ظلّ جموح اقتصاد السوق.

كما تستمدّ الدراسة أهميتها أيضًا من أهمية هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، باعتباره من أهم القطاعات التي تحتاج إلى ولاء المشتركين والتمتع بالثقة الكافية من قبل أفراد المجتمع لأداء نشاطها

الاقتصادي، إلى جانب حجم المنتجات التي يمكن أن يقدمها المتعاملون والشريحة الواسعة من المجتمع المستفيد منها، الأمر الذي كان محفزاً لهذه الدراسة لاختيار متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بذات للدراسة والبحث.

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- صياغة إطار نظري عام حول مفهومي القدرة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال انطلاقاً من منظور الأدبيات النظرية حول المفهومين.
- توفير إطار نظري من خلال الاطلاع على الأدبيات التطبيقية ذات الصلة المباشرة بموضوع العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية والسير في هذا الإطار لبناء الجانب العملي لها.
- محاولة تقييم مدى إدراك متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بتطبيق سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية في ظلّ البيئة التنافسية لهيكل الصناعة.
- توضيح طبيعة العلاقة والتأثير بين التزام وإدراك متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة ومدى قدرتهم على تعزيز التنافسية.
- إمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن من خلالها تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في الارتقاء بممارسات المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر لإكسابهم قدرة أكبر على التنافس محلياً وعالمياً مستقبلاً.

### أسباب اختيار موضوع الدراسة

- تتمثل أسباب اختيار موضوع الدراسة في أسباب شخصية وأخرى موضوعية، نوجزها فيما يلي:
- أسباب شخصية: هناك العديد من الأسباب الشخصية التي دفعت لاختيار هذا الموضوع، نلخص أهمها فيما يلي:

- الموضوع له علاقة مباشرة بالتخصص العلمي للطلاب (إدارة الأعمال).
  - محاولة تعميق المعارف في مجال المسؤولية الاجتماعية وتنافسية منظمات الأعمال.
  - الميول الشخصي لمثل هكذا دراسات وأبحاث اقتصادية اجتماعية.
- أسباب موضوعية: هناك العديد من الأسباب الموضوعية التي دفعت لاختيار هذا الموضوع، نلخص أهمها فيما يلي:

- تعتبر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من المواضيع المتجددة التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والأكاديميين وحتى المديرين ورجال الأعمال المهتمين بمجال الإدارة والتسويق في منظمات الأعمال.



➤ اتساع الفجوة بين تطلّعات ورغبات المجتمع بجميع مكوّناته وبين أهداف واستراتيجيات منظمات الأعمال نتيجة جموح اقتصاد السوق، وتركيز منظمات الأعمال على نشاطاتها الاقتصادية، وإهمالها للنشاطات الاجتماعية، والتي تعتبر اليوم وأكثر من أيّ وقت مضى قوّة بارزة، ولا تقلّ أهمية عن الدور الاقتصادي للمنظّمات داخل النسيج الاقتصادي للدول.

➤ الغموض الكبير الذي لازال يحيط بمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظّمات الأعمال، والذي حال دون إدراك والتزم منظمات الأعمال الجزائرية به، وحثّها على تبنيّه بالشكل الصحيح من خلال دمجها في استراتيجياتها للاستفادة من انعكاساته الإيجابية على أداء المنظمة، وعلى قدراتها التنافسية داخل الأسواق المحليّة وحتى العالمية.

### حدود الدّراسة

نظرًا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة به، رأى الطالب ضرورة ضبط وتحديد بعض معالمه بهدف معالجته بدقة وتحليل أكثر، حيث تمّت الدّراسة في إطار حدود بشرية وزمنية وعلمية محدّدة على النحو الآتي:

- **الحدود البشرية:** تختبر الدّراسة الحالية فرضياتها على عيّنة من مشتركين من طلبة وأساتذة جامعيين في الجزائر، حيث اقتصرت الدّراسة على عينة من المشتركين من طلبة وأساتذة جامعيين.

- **الحدود الزمنية:** وهي المدة الزمنية التي استغرقت في إنجاز الدّراسة، والتي امتدّت من شهر ديسمبر 2017 إلى نهاية شهر أوت من سنة 2020. كما غطت الدّراسة أثناء تحليلها لبعض المعلومات والإحصائيات من المنظمات محلّ الدّراسة الفترة الزمنية من سنة 2012 إلى سنة 2020، والتي دعمت في الأخير نتائج دراسة الحالة واختبار الفرضيات.

- **الحدود العلمية:** قامت الدراسة بالأساس على متغيّرات أبعاد المسؤولية الاجتماعية الشاملة في منظمات الأعمال، بالاعتماد على ما أورده الباحث (Carroll Archie 1979, 1991, 2016)، والمتمثلة في: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية (التطوعية). وفيما يتعلّق بمتغير القدرة التنافسية فقد تمّ الاستناد بالأساس إلى آراء كل من الباحثين (Philippe Gugler, Jaclyn Y J. Shi 2009) و (مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري 2013) و (Bruno Anicet Bittencourt, Paola Schmitt 2017) و (Franck Aggeri 2017) و (Figueiro, Soraia Schutel) في تحديد مؤشّرات القدرة التنافسية للمنظمات، والمتمثلة هي الأخرى في الموارد غير الملموسة والوصول إلى الأسواق والابتكار الاجتماعي ومواجهة المنافسين.

### منهجية الدّراسة

للإجابة على إشكالية الدّراسة واختبار صحّة الفرضيات المساقاة اعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع المعلومات من الأدبيات النظرية والتطبيقية، واستقراء الدّراسات السابقة وتفسير ما جاء به المفكرون والباحثون، من أجل استقصاء وتحليل العلاقة المدروسة وتحديدّها، ومن ثمّ عرض وتحليل

واقع كل من البيئة التنافسية وممارسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال محل الدراسة، من خلال دراسة استكشافية تحليلية لمختلف المعلومات والإحصائيات ذات العلاقة بعد جمعها وتبويبها.

وأخيراً، القيام بالدراسة التطبيقية (دراسة حالة) باستخدام الاستبانة على عينة ميسرة غرضية، وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spssv24)، وذلك تجسيدا لكل ما تم عرضه وتحليله على أرض الواقع بهدف تحليل واستخلاص أهم الملاحظات والنتائج وتقديم الاقتراحات في ضوء ذلك.

### صعوبات البحث

- مما لا شك فيه أنّ إنجاز أي عمل بحثي لا بد وأن يلزم صاحبه عدد من الصعوبات، ومن أهم الصعوبات التي واجهت الدراسة الحالية نذكر مايلي:
- تضارب آراء الباحثين والأكاديميين في الأدبيات النظرية والتطبيقية حول متغيرات الدراسة، وصعوبة الاختيار بينها.
  - التضارب بين المعطيات الإحصائية والأرقام الحقيقية في التقارير الصادرة عن الجهات الحكومية، والتقارير الصادرة عن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر وحتى بين تقارير السنة والسنة الأخرى.
  - عدم وجود تقارير مفصلة حول برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث يكتفي المتعاملون بذكر برامج المسؤولية الاجتماعية في عناوين عريضة، أو في شعارات على مواقعهم الإلكترونية ما صعب التأكيد على تطبيقها وتتبع نتائجها على أرض الواقع.
  - كبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تحديد واختيار عينة الدراسة المناسبة التي يمكنها أن تمثل مجتمع الدراسة بكل أطيافه.

وبالرغم من هذه الصعوبات، فقد حاولت الدراسة الحالية أن توضح ذلك التضارب بين المعلومات من خلال تحديد الفوارق الموجودة بين المفاهيم المتشابهة قدر الإمكان، وكذا الاعتماد على الإحصائيات الرسمية الأكثر مصداقية؛ من خلال استقراء إحصائيات سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ووزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. كما تم الاكتفاء بتحليل برامج المسؤولية الاجتماعية للمتعاملين من خلال مجالاتها وطبيعتها وأساليب الإفصاح عنها. وفيما يتعلق بحجم العينة فقد تم اختيار عينة ميسرة غرضية عن مجتمع الدراسة نظراً لتجانسه بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson).

### هيكل الدراسة

اقتضت عملية معالجة موضوع المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال - دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، تقسيمه إلى أربع فصول، تسبقهم مقدّمة وتعتقبهم خاتمة تضمنت اختباراً موجزاً وعمماً للفرضيات المسافة، وعرضاً لأهمّ النتائج المتوصل إليها، ومجموعة من

الإقتراحات التي تعتبر ضرورية في مثل هكذا دراسات، بالإضافة إلى لفت الانتباه إلى آفاق بحثية من أجل بعث روح البحث المتواصل. بحيث كانت هذه الفصول متسلسلة ومتتالية على النحو التالي:

**الفصل الأول:** تناول هذا الفصل من الدراسة الأسس النظرية التي يركز عليها كل من مفهوم القدرة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال؛ حيث جاء هذا الفصل بعنوان: القدرة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في ظلّ الأدبيات النظرية، وتضمّن هذا الفصل ثلاث مباحث في كل مبحث مطلبين، المبحث الأول جاء بعنوان: مدخل إلى القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، المبحث الثاني: مبادئ ومتطلبات تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، المبحث الثالث: مفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

**الفصل الثاني:** تعرض الفصل الثاني من الدراسة إلى العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية في منظمات الأعمال، وكان تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية توجّه استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظلّ الأدبيات التطبيقية، وقد قسّم هذا الفصل كسابقه إلى ثلاث مباحث رئيسية، في كل مبحث مطلبين، جاء المبحث الأول تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية توجّه استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، وذلك حسب ما جاءت به الأدبيات التطبيقية ذات العلاقة بالموضوع، ثمّ يليه المبحث الثاني بعنوان: الدراسات السابقة، والذي تمّ من خلاله عرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية القريبة من الدراسة الحالية موضوعياً وزمنياً، والمبحث الثالث وهو الأخير عنون ب: الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

**الفصل الثالث:** يعتبر هذا الفصل تمهيدي واستكشافي للدراسة التطبيقية؛ حيث عرض واقع كل من البيئة التنافسية وممارسات المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة، عنون ب: واقع البيئة التنافسية وممارسات المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2012-2020، والذي ضمّ ثلاث مباحث رئيسية، خصّص المبحث الأول للتعريف بمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، في حين خصّص المبحث الثاني لتحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال خلال الفترة من 2012-2020، أمّا المبحث الثالث وهو الأخير، تمّ التطرّق فيه إلى واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2015-2020.

**الفصل الرابع:** عنون هذا الفصل التطبيقي بواقع مساهمة ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، واشتمل هو الآخر على ثلاث مباحث، خصّص المبحث الأول لتحديد الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة، أمّا المبحث الثاني فخصّص لعرض نتائج الدراسة، في حين تمّ في المبحث الثالث وهو الأخير اختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بدراسة الحالة ومناقشة نتائجها.

# الفصل الأول

القدرة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية  
لمنظمات الأعمال في ظلّ الأدبيات النظرية

## تمهيد

تقوم منظمات الأعمال باستغلال مواردها التي توفرها لها البيئة التي تعمل بها سواء كانت هذه الموارد في بيئتها الداخلية أو الخارجية ملموسة أو غير ملموسة، من أجل تحقيق أهدافها بشكل كفي وفاعل، ولاسيما في ظل بيئة الأعمال التنافسية التي تحتم عليها الاستغلال الأمثل لهذه الموارد مقارنة مع منافسيها داخل هيكل الصناعة، وتأسيساً على ذلك يرجع الكثير من الباحثين والمفكرين وحتى رجال الأعمال قدرة المنظمة على التنافس إلى قدرتها على تحقيق الأرباح وبناء المراكز المالية، انطلاقاً من أهدافها الاقتصادية والتي تكسبها بالضرورة شرعيتها في بيئة العمل؛ وهي جوهر عمل كل منظمة ترغب في النمو والاستمرارية في ظل احتدام شدة المنافسة.

لكن، ومع ظهور منطلق جديد لمفهوم نجاح المنظمة، وما تفرضه بيئة الأعمال الحالية ولاسيما التنافسية منها، جاءت بعض الأبحاث والدراسات لتؤكد على أهمية الاستثمار في النشاطات الاقتصادية التي تنسجم مع تطلعات ورغبات المجتمع الاقتصادية، والقانونية، وحتى الأخلاقية والتطوعية، حيث لم يعد بناء شرعية المنظمة اليوم يعتمد فقط على المراكز المالية، بل يعتمد على خلق ديناميكية عمل تنسجم مع مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، ومن أبرز المفاهيم التي تعمل اليوم على تكريس هذه الفكرة في منظمات الأعمال نجد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

بناءً على هذا، يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية من القضايا الأساسية التي تعيرها منظمات الأعمال المعاصرة اهتماماً بالغاً؛ حيث لم يعد هذا المفهوم حكراً على الجهات الحكومية فحسب، وإنما أخذ به الفكر التنموي والإداري الحديث إلى منظمات الأعمال الخاصة، والتي تؤدي اليوم دوراً أساساً في ظل مفهوم التنمية الشاملة (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية)، وذلك من خلال العمل على إرساء وترسيخ مبادئ وممارسة أخلاقيات الأعمال ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة.

وعليه، تمّ تسليط الضوء في هذا الفصل على المباحث التالية:

- مدخل إلى القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- مبادئ ومتطلبات تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- مفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال؛

## المبحث الأول: مدخل إلى القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال

التنافسية من أهم المؤشرات التي أصبحت متداولة في عالم الأعمال اليوم لقياس قدرة المنظمات على توليد المزيد من القيم المضافة وزيادة الثروة وتحقيق الازدهار، وفي ظل اقتصاد العولمة والمعرفة والتغييرات المتسارعة التي عرفتتها بيئة الأعمال المعاصرة، ولاسيما فيما تعلق بالتكنولوجيات الجديدة وديناميكيات الأعمال وتدويل السوق، لم تعد تأتي الإجراءات والسياسات التي تضعها منظمات الأعمال لتحقيق التفوق على منافسيها من خلال محددات التميز في التكاليف والجودة فقط، بل أصبحت تذهب لأبعد من ذلك، إلى ما يُعرف اليوم بتحقيق المستوى الأعلى للقدرة التنافسية، والتي تكتسب أهمية متزايدة في منظمات الأعمال باختلاف طبيعتها القانونية ونشاطاتها الاقتصادية. وللقطاعات الخاصة الاقتصادية تحديداً أهمية ذلك في الوصول إلى قيم مضافة أكبر وعوائد أوفر داخل هيكل الصناعة.

ويعدّ تحديد مفهوم القدرة التنافسية أمراً مهماً، لأنه يساعد على تحديد مختلف جوانبها وكيفية قياسها وتعزيزها، إذًا تختلف في مفهومها من مستوى الاقتصاد الكلي إلى مفهوم الاقتصاد الجزئي، حيث يعتبر هذا الأخير محور الدراسة الحالية.

لذا، تمّ التركيز في هذا المبحث على المطلبين التاليين:

- مفهوم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- أشكال القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال ومؤشرات قياسها؛

### المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال

في أواخر السبعينيات من القرن العشرين بدأ رجال الأعمال والباحثين وحتى السياسيين في التأكيد على مفهوم التنافسية لتحقيق التنمية والنمو الاقتصادي في عالم الأعمال، ولم يُعرف هذا المفهوم إلا في التسعينيات (1990) عندما نشر الباحث بورتر (Michael Porter) كتابه المشهور "الميزة التنافسية للأمم"، الذي كان سبباً في انتشار مفهوم التنافسية عالمياً، لتبدأ بعدها بعض المنظمات العالمية في نشر تقارير تنافسية تقارن الأداء الاقتصادي للبلدان كالمنتدى والمعهد الدولي لتطوير الإدارة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها، مما ساهم في بروز مفهوم القدرة التنافسية للبلد، حيث أثر مفهوم القدرة التنافسية آنذاك في رخاء وازدهار البلد، ومن حينها كان السؤال الوحيد هو كيفية تحقيق وتعزيز هذه القدرة التنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. Juyoung Lee, Elena Karpova, **Revisiting the competitiveness theory in the new global environment: review and analysis of the competitiveness definition**, Int. J. Competitiveness, Volume 01, Number 03, January 2018, p: 190.

ويعتمد ازدهار ورخاء الدول على قدرتها التنافسية، والتي تستند بالأساس على الإنتاجية التي تنتج بها السلع والخدمات. وعليه، فالقدرة التنافسية متجذرة في أساسيات الاقتصاد الجزئي للدولة، حيث يتجلى ذلك في تطوّر منظّماتها وجودة بيئة أعمالها الاقتصادية على المستوى الجزئي<sup>1</sup>.

## 1- تعريف القدرة التنافسية

لقد شغل مفهوم القدرة التنافسية حيّزاً ومكانةً مهمّةً في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ تمثل القدرة التنافسية العنصر الاستراتيجي المهمّ الذي يساعد في اقتناص الفرص، ويقدم فرصةً جوهريةً وحقيقيةً؛ لكي تحقّق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها<sup>2</sup>، حيث تبرز ثلاث مستويات من القدرة التنافسية تؤثر في نجاح منظمات الأعمال على مستوى بيئتها التنافسية على الصعيد المحلي والعالمية هي: القدرة التنافسية للمنظمة، القدرة التنافسية للصناعة (هيكل الصناعة)، القدرة التنافسية للدولة<sup>3</sup>:

**1-1- القدرة التنافسية على المستوى الدولي (البلد):** مفهوم القدرة التنافسية على المستوى الدولي غير واضح لدى العديد من الباحثين الاقتصاديين، حيث يفسّر لدى البعض بأنه المقدرة على تحقيق معدّل نمو حقيقي ممثلاً بمساهمات الأنشطة الاقتصادية ودرجة التنويع الاقتصادي، وأنّ أحد أهم العوامل الأساسية التي تعزّز من القدرة التنافسية هي إنتاجية العمل وتطوير وتأهيل كفاءة العمّال، ومدى استخدام أحدث أساليب التكنولوجيا في العملية الإنتاجية، والتي تؤدي إلى تفوّق المنتجات السلعية، لتمكّنها من النفاذ إلى الأسواق المحلية والدولية، بالرغم من زيادة تكلفة الوحدة المنتجة، وبذلك تكون سلع ذات ميزة نسبية على المستوى الدولي<sup>4</sup>.

وجاء في دراسة للباحث Alain Nurbel (2007)<sup>5</sup>، أن الهدف الأساسي للدولة ليس نمو حسابها الحالي، ولكن نمو الدخل الحقيقي لمواطنيها والذي يعدّ تحسين الإنتاجية المحلية هو المحرك الأساسي له، بمعنى آخر الدول لا تتنافس مع بعضها مثل منظمات الأعمال التنافسية، وبالتالي القدرة التنافسية على المستوى الدولي لا تتشابه مع القدرة التنافسية على المستويات الجزئية، حيث جاء في تقرير التنافسية في الدول العربية أن القدرة التنافسية على مستوى الدولة هي القدرة على تحقيق إنتاجية أعلى وبتكلفة أقل وإيجاد

<sup>1</sup>. Claudia ocrean, **National competitiveness between concept and reality some insights for Romania**, Revista economică, Volume 49, Number 01, 2010, p: 60.

<sup>2</sup>. أمجد أحمد عبد الحفيظ، دور أخلاقيات الاتصالات التسويقية في زيادة تنافسية المؤسسات دراسة ميدانية على عينة من مستهلكي منتجات eniem بالجزائر، مجلة دراسات، المجلد 14، العدد 03، جوان 2017، ص: 15.

<sup>3</sup>. Ulengin Fusun et autres, **A decision support methodology to enhance the competitiveness of the Turkish automotive industry**, European Journal of Operational Research, Volume 234, Number 03, 01 May 2014, p-p: 789-801.

<sup>4</sup>. صندوق النقد العربي، **تنافسية الاقتصادات العربية**، التقرير السنوي، العدد الثاني، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص-ص: 07-08.

<sup>5</sup>. Alain Nurbel, **the Global Competitiveness of the Nation: A Conceptual Discussion**, Journal of Business & Economics Research, Volume 05, Number 10, October 2007, p: 62.

أسواق متخصصة وأكثر ديناميكية، مع الحفاظ على تدخّل حكومي رشيد وتحفيز الاستثمار المحلي والأجنبي ودعم الابتكار وتوطين التقنية والنهوض برأس المال الفكري<sup>1</sup>.

في حين، يرى الكثير من الباحثين أن تعريف القدرة التنافسية يختلف على مستوى الدول حسب درجة التطور في اقتصادياتها، فيما إذا كانت دولة متقدمة أو دول نامية، وذلك كما يلي<sup>2</sup>:

✓ **الدول المتقدمة:** تعني القدرة التنافسية لدى الدول المتقدمة قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، أي أنها وصلت مستويات مرتفعة من الإنتاجية، ولم يتبق أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار.

✓ **الدول النامية:** تعني القدرة التنافسية لدى الدول النامية قدرتها على النمو والحصول على حصص سوقية متزايدة في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل المزايا النسبية التي تملكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة.

كما أكّدت دراسة للباحثين Ganna Kharlamova & Olga Vertelieva (2013)<sup>3</sup> أن مفهوم القدرة التنافسية للبلد يتحدد وفق نوعين للقدرة التنافسية كما يلي:

➤ **القدرة التنافسية الحقيقية للبلد:** تتطلب هذه القدرة التنافسية الانفتاح والنزاهة في الأسواق والجودة والابتكار للمنتجات والخدمات والنمو المستمر لمستوى رفاهية حياة المواطن، لذلك فإن الدرجة الفعلية للقدرة التنافسية للبلد هي إمكانية أن يكون لدى الصناعات الوطنية سوق حرة ونزيهة للسلع والخدمات التي تلبّي متطلبات كل من الأسواق المحلية والأجنبية والنمو المتزامن للدخل الحقيقي.

➤ **القدرة التنافسية الاسمية للبلد:** يمكن تحقيقها عن طريق سياسة حكومية معينة، من خلال تهيئة بيئة اقتصادية كلية للمنتجين المحليين من خلال تقديم الإعانات الحكومية المباشرة وضبط الأجور.

وبالتالي، القدرة التنافسية الحقيقية لا يمكن تحقيقها إلا إذا كانت منظمات الأعمال الوطنية قادرة على تصميم المنتجات وإنتاجها وبيعها بفعالية، وبأسعار وجود تلبية متطلبات العملاء دون دعم مباشر ومراقبة للأجور كما في القدرة التنافسية الاسمية.

<sup>1</sup>. سورية طيب الزغمي، **التأهيل البشري كأداة لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 11، العدد 15، ديسمبر 2016، ص: 235.

<sup>2</sup>. المرصد الوطني للتنافسية، **التقرير الوطني لتنافسية الاقتصاد السوري**، التقرير السنوي 2012، دمشق، سوريا، 2013، ص: 30.

<sup>3</sup>. Ganna Kharlamova, Olga Vertelieva, **The International Competitiveness of Countries: Economic-Mathematical Approach**, Economics & Sociology, Volume 06, Number 02, 2013, p-p: 40-41.



1-2- القدرة التنافسية على مستوى فرع (قطاع) نشاط اقتصادي: تعني قدرة منظمات الأعمال في هيكل صناعة معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن أهم مؤشراتها الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج فيه، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة<sup>1</sup>. وتعرف أيضا القدرة التنافسية على مستوى القطاع أنها: قدرة القطاعات على المنافسة في الأسواق الخارجية، من خلال توسيع حصتها في السوق و/أو أن يكون في مقدورها الحفاظ على حصتها في السوق المحلية في ظل تنظيم التجارة التنافسية المفتوحة<sup>2</sup>.

كما تعرف القدرة التنافسية على مستوى القطاع أيضًا أنها: قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية والاستحواذ على حصص متزايدة من الأسواق، ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق من ناحية الموردين والعملاء، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منه<sup>3</sup>.

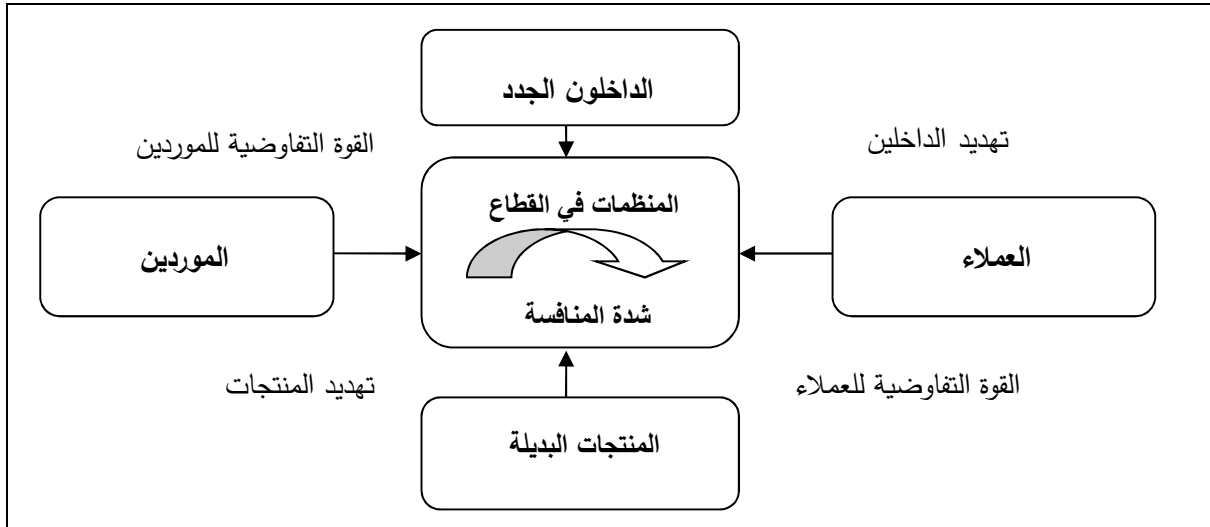
الجدير بالذكر هنا، أنّ أيّ هيكل صناعي ما هو إلا محصلة لقوى تنافسية، تتحدد هذه القوى التنافسية داخل صناعة معينة انطلاقًا من هيكلها الخاص الذي يشير بدوره إلى مجموعة من العلاقات بين خمسة عوامل أو قوى أساسية حددها الباحث Michael Porter في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>. رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2014، ص-ص: 90-91.

<sup>2</sup>. Ulengin Fusun et autres, **Op-cit**, p: 789.

<sup>3</sup>. المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص: 30.

الشكل (01): القوى التنافسية الخمس المؤثرة على هيكل الصناعة



Source: Michael Porter, L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, traduit par Philippe de La vergne, Ed. Dunod, Paris, 1999, p : 15.

وبتداخل القوى التنافسية الخمسة الموضّح في الشكل أعلاه تحدّد جاذبية كل صناعة على حدة، بحيث زيادة عامل واحد من بين تلك العوامل أو القوى الخمسة تتخفف معه قدرة منظمة الأعمال على تحقيق المؤشّرات التنافسية كالأرباح والحصة السوقية وغيرها، ومن خلال الشكل أعلاه يتّضح أنّ هيكل الصناعة يتأثر بشكل عام بخمسة قوى تنافسية أساسية هي:

- **تهديد الداخلين:** أو ما يعرف بالخطر من احتمال دخول منافسين جدد، حيث يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغيّر من الوضعية التي كانت تحتلّها المنظمات، ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح التي تشجّع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف، وتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط<sup>1</sup>.

وبناءً على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز دخول منافسين جدد لهيكل الصناعة وهي: اقتصاديات الحجم، تميّز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، وأخيراً السياسة الحكومية<sup>2</sup>.

- **القوة التفاوضية للعملاء:** يستطيع العملاء التأثير على الصناعة وتهديدها، من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل المنتجات أو الخدمات، ويكون العميل داخل هيكل الصناعة قوياً إذا توفّرت السمات التالية داخل هيكل الصناعة: قلّت عدد العملاء المتعامل معهم، توقّر البدائل،

<sup>1</sup>. Michael Porter, choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Ed economica, Paris, 1982, p-p: 07-19.

<sup>2</sup>. عبد الحميد أسعد طلعت، مدير المبيعات الفعال، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص: 108.

انخفاض تكاليف التبديل وغيرها<sup>1</sup>. حيث كلما كان العميل مهمًا بالنسبة للمنظمة زادت قوته التفاوضية داخل هيكل الصناعة ككل والعكس صحيح<sup>2</sup>.

- **القوة التفاوضية للموردين:** يتمتع الموردون بقوة تفاوضية تؤثر على المنظمات العاملة في قطاع ما، حيث يمكنهم التأثير المباشر على المردودية، من خلال تأثيرهم على أسعار الموارد ونوعيتها ومدّة التسليم، وكذلك الكمّيات المطلوبة من طرف المنظمات في هيكل الصناعة، وتتحدّد القوة التفاوضية للموردين بعدة عوامل: تعدّد الموردين، وجود بدائل للمنتجات المقدّمة من طرف الموردين، أهمية القطاع بالنسبة للموردين، عدم قدرة المنظمة على استخدام التهديد بالتكامل الخلفي، أهمية السلع الموردة بالنسبة للقطاع<sup>3</sup>.

- **تهديد المنتجات (المنتجات البديلة):** تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع الحاجة نفسها، فعلى سبيل المثال لا الحصر يعدّ الفاكس كبديل للبريد السريع<sup>4</sup>. ويتمثّل تهديد المنتجات البديلة بانخفاض أسعارها إذا ما قورنت بمنتجات أو خدمات المنظمات العاملة في الصناعة، وهذا ما يدفع بالمنظمات العاملة في الصناعة إلى زيادة الاستثمار في البحث والتطوير، لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها عن المنتجات البديلة في هيكل صناعة ما، ويزداد تهديد المنتجات البديلة في حالة انخفاض أسعار المنتجات البديلة إذا ما قورنت بالمنتجات الأصلية للهيكل الصناعي، أو انخفاض تكاليف التحوّل بالنسبة للعملاء من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة، أو عدم وجود تمييز واضح بين النوعين<sup>5</sup>.

- **شدة المنافسة بين المنظمات:** أو درجة المنافسة بين المنظمات داخل هيكل الصناعة، ويقصد بها مستوى الصراع القائم بين منظمات الأعمال الموجودة في القطاع الاقتصادي أو هيكل صناعة معيّن، حيث تتخذ المنافسة بين المنظمات الموجودة شكل المناورة، من أجل الحصول على الموقع أو الوضع المتميّز الذي يمنح للمنظمة مزايا خاصة، وذلك باللجوء إلى وسيلة تعتمد بشكل أساسي على المنافسة بواسطة السعر أو الاعتماد على إدخال منتجات جديدة أو تحسين الخدمات المقدّمة للعملاء، حيث تتحدّد شدّة المنافسة بين منظمات القطاع عن تفاعل عدد من العوامل وتداخلها، ومن بين العوامل التي تحدّد شدّة المنافسة والمزاومة بين المنظمات نجد: تعدّد المنافسين وتوازنهم، معدّل نمو الصناعة أو القطاع، التكاليف الثابتة،

<sup>1</sup>. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 98.

<sup>2</sup>. Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, édition d'organisation, 3ème édition, France, 2001, p: 145.

<sup>3</sup>. مخاضر سليم، دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص-ص: 10-11.

<sup>4</sup>. عبد الرضا صالح رشيد، جلاب إحسان دهش، الإدارة الاستراتيجية - مدخل تكاملي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 117.

<sup>5</sup>. خليل مرسي نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996، ص: 65.

تميّز المنتج، زيادة الطاقة الإنتاجية، درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين، حواجز الخروج من السوق، موانع الدخول إلى السوق وغيرها<sup>1</sup>.

**1-3- القدرة التنافسية على مستوى المشروع (المنظمة):** تعرف القدرة التنافسية على مستوى المنظمة أنها: القدرة الدائمة للمنظمة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة باستمرار، وتجاوز المنافسة واكتساب العملاء وزيادة وجودها في السوق وإبرام عقود لعمليات مربحة، تتيح نموًا استراتيجيًا للمنظمة<sup>2</sup>. أو بعبارة أخرى هي القدرة على إنتاج المنتجات المطلوبة بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت الملائم والقدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المنظمات الأخرى<sup>3</sup>.

في حين عرّفها الباحث Gérard Donnadieu (2003) على أنها: مجموعة الموارد والقدرات والمهارات والتكنولوجيات، التي تستطيع المنظمة توليفها وتنسيقها، بغرض استغلالها في إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحقّقه المنافسون، وبشكل أكثر كفاءة وفعالية، وتأكيد حالة التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها<sup>4</sup>.

كما عرّفها البعض الأخرى بشكل أوسع بأنها: حصّلة الاستثمار الكفاء للموارد المتاحة والنشاطات الإدارية والفنية للمنظمة، من خلال تحسين الموارد كمًا ونوعًا وتعظيم العائد، إلى جانب تطوير النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي<sup>5</sup>.

وفي تعريف آخر يمثّل محاولة للربط بين القدرة التنافسية واستراتيجية المنظمة، تعرف القدرة التنافسية على أنها الحصول على مركز تنافسي بالنسبة للمنظمات الأخرى المنافسة لها، سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي، والتي تعمل معها في النشاط نفسه، ومدى استطاعتها على تنفيذ استراتيجيات تمكّنها من

<sup>1</sup>. يونس إبراهيم حيدر، التحليل الاستراتيجي - أساليبه ونماجه وأدواته، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2005، ص-ص: 132-133.

<sup>2</sup>. Katerina Kareska, Tamara Jovanov Marjanova, Aspects of Competitiveness - Achieving Competitive Advantage of Organizations in Macedonia, Journal of Economics, Volume 1, Number 2, 2016, p: 02.

<sup>3</sup>. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية: كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2011، ص: 21.

<sup>4</sup>. Gérard Donnadieu, performance globale: quels déterminants quelle mesure?, les éditions des organisations, paris, france, 2003, p-p: 248-249.

<sup>5</sup>. عامر محمد وجيه خربوطي، عابد فضيلة، العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2014، ص: 677.

المتابعة المستمرة لهؤلاء المنافسين<sup>1</sup>. هذا وجاء في دراسة لـ خالد قاشي وحكيم خلفاوي أنّ القدرة التنافسية للمنظمة هي قدرة المنظمة على<sup>2</sup>:

- إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر والوقت المناسبين، وهذا يعني تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.
- الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة بوتائر متسارعة لإعادة الهيكلة والتطوير.
- المغازلة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم.
- الحفاظ أو زيادة حصتها السوقية على المستوى المحلي أو الدولي.
- الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد.

من التعاريف السابقة يمكن القول أنّ القدرة التنافسية تختلف في مفهومها باختلاف المستوى الذي ينظر إليها منه، وذلك لاختلاف الهدف المنشود للتنافس سواء على المستوى الدولي أو هيكل الصناعة أو المنظمة، وكذا باختلاف عناصر العملية التنافسية وحدودها، بحيث يمكن تعريف القدرة التنافسية على المستوى الدولي أنها: قدرة هيكل الصناعة على التوصيل المستدام لمنتجاتها وخدماتها للأسواق العالمية وتحقيق النمو فيها، وذلك من خلال تبني مجموعة الإصلاحات على المستوى المحلي في مجالات عدّة.

في حين، يمكن تعريف القدرة التنافسية على مستوى هيكل الصناعة (القطاع) أنها: قدرة منظمات الأعمال العاملة في قطاع معين على إنتاج منتجات وخدمات بشكل مستدام، يسمح لها بالمحافظة وتحقيق النمو في حصتها السوقية المحلية أو الأجنبية في ظلّ نظام السوق المفتوح.

أما القدرة التنافسية على مستوى المشروع (القدرة التنافسية للمنظمة) فيمكن تعريفها أنها: قدرة المنظمة على تلبية حاجيات العملاء بشكل دائم وأكثر كفاءة من المنظمات الأخرى داخل هيكل الصناعة، وكذا قدرتها على الاستجابة السريعة لمختلف متغيرات بيئة عملها الداخلية والخارجية للحصول على الموارد الضرورية لأداء نشاطاتها المختلفة.

وبالتالي، تكون العلاقة ما بين المستويات الثلاثة للقدرة التنافسية (الدولة، القطاع، المنظمة) علاقة تكاملية، بحيث أنّ كل مستوى يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن أن تحقّق قدرة تنافسية على مستوى هيكل

<sup>1</sup>. براهمية إبراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف - ECDE-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 03، العدد 05، 2011، ص: 101.

<sup>2</sup>. خالد قاشي، حكيم خلفاوي، دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26/23 أفريل 2012، ص: 777.

صناعي معيّن أو قطاع دون وجود منظمات أعمال ذات قدرة تنافسية وتملك قدرة على توجيه القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية وقيم مضافة على الصعيد المحلي والدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى أعلى للرخاء والازدهار وهو جوهر القدرة التنافسية على المستوى الدولي.

## 2- القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال والمفاهيم المشابهة

مصطلح القدرة التنافسية واسع بحيث لا يمكن ضبطه بصفة مطلقة وثابتة، وما يمكن استخلاصه عنها هو أنها وسيلة وليست غاية في حدّ ذاتها كما يعتقد الكثيرون، فمن خلالها يتم تحقيق القيمة للعملاء والتميز والاختلاف، ومن ثمّة التّفوّق على باقي المنافسين سواء على المستوى الجزئي أو الكلي<sup>1</sup>. والجدير بالذكر هنا أنّه وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات حول الموضوع وجدنا اختلافات كبيرة في تحديد مفهوم بعض المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بالدراسة كالتنافسية والمنافسة، القدرة التنافسية والميزة التنافسية وهذه على مستوى منظمات الأعمال دائماً:

**2-1- المنافسة والتنافسية بين منظمات الأعمال:** يقصد في الغالب بالمنافسة حالة المزامحة بين منطمتين أو أكثر، من أجل كسب أكبر حصّة سوقية ممكنة سواء كان في السوق المحليّة أو في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابحاً والطرف الآخر خاسراً، وتعتبر شدّة المنافسة أحد مؤشّرات التنافسية، كما أنّ المنافسة هي وصف لحالة السوق، حيث يوجد أربعة أنواع للمنافسة وهي: المنافسة الكاملة، والمنافسة الاحتكارية، واحتكار القلّة، والاحتكار التام. أمّا التنافسية فهي حالة التكامل، وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة، ويخرج بموجبها جميع الأطراف محققين الربح، من خلال تحقيق التكامل الاقتصادي<sup>2</sup>.

في حين يرى البعض أنّ التنافسية هي قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والتّفوّق عليها<sup>3</sup>، وهي محصّلة مجموعة من القوى، والتي من خلالها يتحقق التكامل فيما بينها سواء داخل أو خارج المنظمة، وتحدّد لنا خصائص نشاط المنظمة وقدرتها التنافسية، ومصطلح التنافسية ينصرف في الغالب إلى المنتج والأسواق. أو بعبارة أخرى التنافسية هي قدرة المنظمة على الصمود أمام منافسيها محلياً وعالمياً، والتّفوّق عليهم في ظلّ العولمة الاقتصادية وانفتاح الأسواق العالمية، وهذا باتباع استراتيجيات مناسبة تمكّنها من بلوغ أهدافها المسطّرة من نمو وبقاء واستمرارية، وتمكّنها أيضاً من اكتساب مكانة رائدة في السوق. ويتم التعبير عنها من خلال مجموعة متكاملة من المعايير الكمية المالية مثل الربحية، التمويل المناسب، التكلفة،

<sup>1</sup>. مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، الجزائر، 2018، ص: 05.

<sup>2</sup>. المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص: 32.

<sup>3</sup>. خالد قاشي، حكيم خلفاوي، مرجع سابق، ص: 777.

الإنتاجية، دوران الأصول، والمعايير النوعية غير السعرية مثل الجودة، رضا وولاء العملاء التنويع والتجديد والابتكار<sup>1</sup>.

أو بالأحرى التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات المضبوطة والمطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي الوقت الملائم، والقدرة على مواجهة حاجات العملاء بكفاءة أكثر من المنظمات الأخرى<sup>2</sup>، وهي في الأساس استراتيجية تبحث عن وضع تنافسي مواتٍ في الصناعة، ومساحة تحدث فيها المنافسة، حيث تهدف الاستراتيجية التنافسية إلى إنشاء موقف مريح ودائم ضدّ القوى التي تحدّد المنافسة في الصناعة<sup>3</sup>.

وتجدر الإشارة، بأنّ هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أبعاد الأولويات في التنافسية لمنظمات الأعمال والمتمثلة في التكلفة المنخفضة والجودة وسرعة التسليم والمرونة، بحيث تشير التكلفة المنخفضة إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات بأقلّ تكلفة ممكنة، وتشير الجودة إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء، وتشير سرعة التسليم إلى الفترة الزمنية المستغرقة من لحظة تطوير المنتج أو الخدمة لغاية تسليمها إلى العميل، أمّا المرونة فتتعلق بقدرة المنظمة على تنويع منتجاتها وخدماتها حسب تنوع حاجات ورغبات العملاء<sup>4</sup>.

ويرى الباحثون عبد القادر عبيدلي ومحمد لحسن علاوي أنّ المنافسة تشير إلى حالة معينة للسوق فهي بذلك وصف ساكن أو ستاتيكي لحالة السوق، أمّا التنافسية فهي ممارسة المنافسة في ظروف وبيئة معينة خلال فترة زمنية ما، وبالتالي التنافسية هي تحليل ديناميكي وتقييم لأداء اقتصادي للمنظمات أو الدول خلال فترة ما، وهذا ما يجعلهم يعتقدون أنّ المنافسة تعبّر عن حالة ما في السوق، في حين التنافسية تعبّر عن فعل أو ممارسة، وكأنّ المنافسة عبارة عن صورة فوتوغرافية والتنافسية عبارة عن فيديو<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصالح فروم، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 03، 2016، ص: 674.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات شركات لتحسين المراكز التنافسية، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 11.

<sup>3</sup> Michael E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Peifonnance, Library of Congress Cataloging in Publication Data, Printed in the United States of America, New york, 1985, p: 01.

<sup>4</sup> شادي طارق قسراوي، اسعود محمد المحاميد، كامل محمد المغربي، براء طارق قسراوي، أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي لاختبار الدور الوسيط لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة، وتبني الأعمال الإلكترونية دراسة ميدانية:

فروع البنك العربي في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 02، 2016، ص: 350.

<sup>5</sup> عبد القادر عبيدلي، محمد لحسن علاوي، تقييم تطور القدرة التنافسية لاقتصادات الدول العربية الفترة (2005-2014)، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 06، العدد 11، ديسمبر 2016، ص: 82.

وبالتالي، المنافسة تعبر عن شدة المزاومة بين منطمتين أو أكثر داخل السوق، وتؤدي بالضرورة إلى تفوق أحد الأطراف، كما تعبر المنافسة على حالة السوق خلال فترة زمنية محددة وهي مؤشر من مؤشرات التنافسية، في حين تعبر التنافسية عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة داخل السوق وفق ممارسات محددة، وتؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة والحصة السوقية للمنظمة، ويخرج بموجبها جميع الأطراف محققين الربح وفق مستويات متباينة، كما تعبر التنافسية عن حالة التكامل داخل السوق.

**2-2- الميزة التنافسية والقدرة التنافسية لمنظمات الأعمال:** تعدّ الميزة التنافسية من العوامل التنافسية المهمة لتحديد وتطوير وتحقيق أهداف المنظمة، إذ تحدث الميزة التنافسية عندما تستطيع المنظمة تقديم منتجات أو خدمات متميزة وبأسلوب أفضل من منافسيها، وتعتبر الجودة وانخفاض الأسعار أهمّ العناصر المنافسة للمنظمة<sup>1</sup>، والميزة التنافسية تتمثل أساساً في الاختلاف والتميز الذي تنفرد به المنظمة في منتجاتها عن بقية المنافسين؛ ويخلق لها قيمة لدى العملاء والمستهلكين، وتتأثر بها سلوكياتهم على المدى الطويل مما يحقّق لها السبق والتفوق التنافسي ويحسن مكانتها التنافسية<sup>2</sup>.

في حين يرى بعض الباحثين أنّ هذا غير كافٍ لتحقيق مكانة تنافسية في السوق وقدرة على البقاء والاستمرار، لهذا يجب تحقيق ميزة تنافسية وفي الوقت نفسه المحافظة عليها لكسب قدرة تنافسية، بحيث يتطلب المحافظة على الميزة التنافسية ما يلي:<sup>3</sup>

- القيادة: تشمل قدرة القادة على التعبير عن رؤية واستراتيجية المنظمة والتواصل مع المرؤوسين ودعمهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- الاستفادة من بيئة عمل المنظمة: بالتركيز على العميل وتوفير معلومات حول بيئة الأعمال.
- تطوير معارف الموظفين: تهيئة الظروف المواتية لإبداع الموظفين، والتي تعمل في الوقت نفسه على إثراء عملهم.
- مهارات التعاون الخارجي: من خلال إقامة شراكات مع العملاء والموردين.
- بناء العقل التعاوني: واتخاذ إجراءات تقضي إلى العمل الجماعي.
- الالتزام اتجاه المنظمة: اتخاذ إجراءات تقضي إلى تحديد الأهداف والقيم المعترف بها على أنها مهمة في المنظمة.

<sup>1</sup>. أحمد يوسف الحنيطي، مرزوق عابد القعيد، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية 'دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن'، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 01، 2019، ص: 04.

<sup>2</sup>. مليكة علالي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 10، العدد 22، ديسمبر 2017، ص: 284.

<sup>3</sup>. Małgorzata Baran, Monika Kłos, **Managing an intergenerational workforce as a factor of company competitiveness**, Journal of International Studies, Volume 07, Number 01, 2014, P: 96.



- تحفيز عملية التعلم في المنظمة: العمل بما يتماشى مع عمليات حلّ المشكلات عالية التنظيم وخلق ظروف جيّدة للعمل الجماعي ممّا يعزّز التعلّم في المنظمة.

ويختلف مفهوم القدرة التنافسية بالمقارنة بمحدّدات الميزة التنافسية، في أنّ القدرة التنافسية تمثّل الكيفية التي تستطيع بها المنظمة استخدام تدابير وإجراءات معيّنة تؤدي إلى تميّزها عن منافسيها وتحقيق التّفوق<sup>1</sup>. وأنّ مفهوم القدرة التنافسية أوسع وأشمل من مفهوم الميزة التنافسية، وهذه الأخيرة إنّ تمّ تحقيقها لدى المنظمة فهي جزء من قدرتها التنافسية<sup>2</sup>.

كما تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من المعايير، حيث أنّ هذه المعايير تربطها علاقة متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروريًا؛ لأنّه يوضّح جانبًا من القدرة التنافسية ويُبقي المنظمة صامدة في بيئة مضطربة، فعلى خلاف الميزة التنافسية أو كما تعرف بالتنافسية اللحظية، فإنّ القدرة التنافسية تختصّ بالفرص المستقبلية بنظرة طويلة المدى، من خلال عدّة دورات استغلال<sup>3</sup>.

هذا، ويرى البعض الآخر أنّ القدرات التنافسية تمثّل بشكل واضح خواص منظمات الأعمال، في حين الميزة التنافسية تمثّل تلك النتيجة من تطبيق القدرات في الأسواق، وأنّ القدرات التنافسية تعدّ من الموارد الأساسية والجوهرية للسعي تحقيقًا للميزة التنافسية<sup>4</sup>.

وقد أكدت دراسة لـ **حياة قمري (2017)**<sup>5</sup>، أنّ الميزة التنافسية المستدامة كما يسميها البعض هي النموذج المطوّر للميزة التنافسية التي تستهدفها المنظمة في السوق؛ لأنّها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة، وبنائها والمحافظة عليها يتطلب توفير أربع عوامل أساسية هي الجودة المتميّزة، الكفاءة المتميّزة، الاستجابة المتميّزة لاحتياجات العملاء والإبداع، وكل هذه العوامل تنتج لنا القدرة التنافسية للمنظمة.

1. عامر محمد وجيه خربوطي، عابد فضيلة، مرجع سابق، ص: 677.

2. خالد قاشي، حكيم خلفاوي، مرجع سابق، ص: 777.

3. وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2016، ص: 125.

4. عبيد خيون علي الخفاجي، نظام المعلومات المحاسبية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية في شركات القطاع الصناعي العام في العراق من وجهة نظر مراقبي الحسابات في هيئات ديوان الرقابة المالية الاتحادية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 10، العدد 30، 2015، ص: 185.

5. حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر 1، باتنة، الجزائر، 2017، ص: 44.

رغم كل هذه الاختلافات، هناك بعض الباحثين والأكاديميين والكتّاب لا يفرقون بين مفهومي الميزة التنافسية والقدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، إذ يقول الباحث محمد فلاق (2014)<sup>1</sup> "أن مفهوم الميزة التنافسية طرح بتسميات متعدّدة من أبرزها القدرة التنافسية والتفوق التنافسي والتميّز التنافسي والنجاح التنافسي".

### 3- معايير تقييم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال

يتم تحديد نوعية ومدى جودة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال ثلاثة معايير رئيسية هي مصدر القدرة التنافسية، عدد مصادر القدرة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ودرجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في القدرة التنافسية<sup>2</sup>:

#### 3-1- مصدر القدرة التنافسية: تنقسم القدرة التنافسية وفق هذا المعيار إلى قسمين هما:

➤ **قدرة تنافسية من مرتبة منخفضة:** كالتكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والموارد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المنظمات المنافسة.

➤ **قدرة تنافسية من مرتبة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا وتمييز المنتج والتفرد في تقديمه، والسمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، والعلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة المعرفة المتخصصة.

3-2- **عدد مصادر القدرة التي تمتلكها المنظمة:** فاعتماد المنظمة على قدرة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للموارد الأولية في حين يصعب تقليد القدرة عند تعدّد مصادرها.

3-3- **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في القدرة التنافسية:** إذ تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك من قبل المنافسين بمحاكاة القدرة الحالية لها، وعليها أن تخلق قدرة تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

ويرى بعض الباحثين أنّ محاكاة القدرة التنافسية للمنظمات ممكنة، عندما تربط القدرة التنافسية بمنتج مادي كتخفيض الكلفة أو تحسين الجودة، ولكن عندما ترتبط القدرة التنافسية بالمعرفة المتخصصة للعنصر البشري فإنّه من غير الممكن محاكاتها، وحتى تكون القدرة التنافسية للمنظمات فعّالة يجب أن تتوفر فيها بعض الشروط أهمّها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>. محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014، ص: 178.

<sup>2</sup>. خليل نبيل مرسي، القدرة التنافسية في مجال الأعمال، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 87.

<sup>3</sup>. Garibaldi G, Stratégie concurrentielle-choisir et gagner, édition d'organisation, Paris, 1996, p-p: 95-96.

- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- تتميز بالاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمرّ خلال الزمن.
- أن تكون هناك إمكانية للدفاع عنها: أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغاؤها.

وجوهر تقييم مستوى القدرة التنافسية للمنظمة هو مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة، من قبل مختلف أصحاب المصلحة، وبناءً على نتائج هذه المقارنة يمكن تمييز ثلاثة مستويات من القدرة التنافسية<sup>1</sup>:

➤ أقل من القدرة التنافسية العادية: عندما لا تلبي النتائج الفعلية التوقعات، ومن ثمّ على أصحاب المصلحة أو المشاركين تحديد موقفها من هذا الوضع، واتخاذ إجراءات للانسحاب من التفاعل مع المنظمة والانتقال إلى أخرى أكثر جاذبية.

➤ القدرة التنافسية العادية: عندما تكون نتائج التفاعلات المحددة مساويةً لتوقعات أصحاب المصلحة والمشاركين.

➤ أكثر من القدرة التنافسية العادية: عندما تكون النتائج الفعلية أعلى من المتوقع، حيث يسعى أصحاب المصلحة أو المشاركين الذين لديهم أساس لمثل هذه التقييمات إلى تعزيز علاقتهم مع المنظمة.

<sup>1</sup>. Zelga Kamila, **The importance of competition and enterprise competitiveness**, World Scientific News 72, 12 April 2017, p: 303.

## المطلب الثاني: أشكال القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال ومؤشرات قياسها

تتوقف تنافسية منظمات الأعمال في السوق على شقين أساسيين هما: قدرة التميز عن المنافسين في الجودة، السعر، الوقت، والابتكار والتغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها. والقدرة على خدمة العملاء من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول<sup>1</sup>. ويتم قياس القدرات التنافسية للمنظمة اليوم من خلال عدد من المؤشرات تختلف باختلاف أشكالها ومصادرها؛ كالاستناد إلى مقارنة أداء المنظمة في السوق بأداء منافسيها وتكاليف إنتاجيتها وغيرها من المؤشرات الأخرى.

### 1- أشكال القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال

اتجه أغلب الباحثين في تحديد أشكال القدرة التنافسية للمنظمات نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة، لكن من أبرزها وأوضحها نجد التقسيم القائم على مصدر أو طبيعة هذه القدرة التنافسية، والذي حددها في شكلين هما: القدرة التنافسية السعرية وغير السعرية:

**1-1- القدرة التنافسية السعرية:** ويقصد بها امتلاك المنظمة لقدرة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها<sup>2</sup>، أو بعبارة أخرى هي قدرة المنظمة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها، أو حجم الأرباح لديها، كما ترتبط القدرة التنافسية السعرية بمجموعة من القيود هي<sup>3</sup>:

- **القوانين (التشريعات):** إذ تتحكم في حرية المنظمات في تخفيض أو رفع أسعارها في سياستها التنافسية السعرية.

- **القدرة الإنتاجية:** حيث أن قدرة المنظمة على تخفيض أسعارها، يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار.

- **تكاليف الإنتاج:** وتعتبر أهم قيد يؤثر على تحديد أسعار المنتجات، حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، الطبعة الأولى، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 2001، ص: 366.

<sup>2</sup> بلقاسم زايدي، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية: كمؤشرات للأداء في المؤسسات الجزائرية في آفاق الانضمام للاقتصاد العالمي، اليوم الدراسي حول سياسات الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19 أكتوبر 2002، ص: 20.

<sup>3</sup> بلقاسم زايدي، المرجع نفسه، ص: 20.

- نوع السوق الذي تنتمي إليه المنظمة: ويقصد بها بنية السوق التي تنتمي إليها المنظمة من حيث درجة المنافسة وعدد المنافسين، والموردين والمستهلكين والعملاء، حيث أنّ مستوى الأسعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق والعناصر المشكّلة له.
- مرحلة دورة حياة المنتج: حيث يرتبط مستوى سعر المنتج بالمرحلة التي يمر بها، فالمنظمة لا تحتفظ بالمستوى نفسه للأسعار خلال كل مراحل دورة حياة المنتج، بل إنّ لكلّ مرحلة مستواها المناسب، فبالنسبة لمرحلة الانطلاق تدخل المنظمة بأسعار مرتفعة، لتعويض تكاليف البحث والتطوير وتصميم المنتج وغيرها، وكبح الطلب الأولي من أجل تخفيض التضيق على الإنتاج في بدايته. أما بالنسبة لمرحلة النمو ففي حالة نجاح مرحلة انطلاق المنتج تحافظ المنظمة على مستوى أسعارها، وفي حالة العكس فإن المنظمة تلجأ إلى تخفيض أسعارها، من أجل زيادة مبيعاتها والحصول على عملاء جدد، ومواجهة المنافسين، أما بالنسبة لمراحل النضج والتي تعتبر مرحلة حرجة بالنسبة للمنتج، تلجأ فيها المنظمة إلى تخفيض أسعارها للمحافظة على حصتها في السوق ومواجهة المنتجات المنافسة.
- الطلب: يعتبر قيداً مهماً لتحديد الأسعار حيث أنّ حجم الطلب يميّز بمرونته مع تغيّر مستوى الأسعار، لذا لا بد على المنظمة أن تراعي ذلك في تنافسيّتها السعرية.
- السعر المطبق في السوق: حيث يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة في السوق، بالخصوص الأسعار المنافسة، وذلك بدراسة وتحليل الأسعار المنافسة وردّة الفعل اتّجاه أسعارها التي تقاس انطلاقاً من السعر التنافسي القديم والحالي.

واعتبر الباحث Jim Chappelow (2019)<sup>1</sup> أنّ اتباع عملية اختيار نقاط سعر استراتيجية للاستفادة بشكل أفضل من السوق القائمة على المنتج أو الخدمة بالنسبة للتنافس، يتم باستخدام طريقة التسعير التنافسي في كثير من الأحيان من قبل المنظمات التي تبيع منتجات مماثلة؛ لأن الخدمات يمكن أن تختلف من عمل لآخر، في حين أن سمات المنتج تظلّ متماثلة، ويتم استخدام هذا النوع من استراتيجية التسعير عموماً بمجرد أن يصل سعر المنتج أو الخدمة إلى مستوى من التوازن، والذي يحدث عندما يكون المنتج في السوق لفترة طويلة ويوجد العديد من البدائل للمنتج أو الخدمة.

**1-2- القدرة التنافسية غير السعرية (الهيكليّة):** تعرف القدرة التنافسية غير السعرية على أنها القدرة على فرض منتجاتها أو خدماتها بغضّ النظر عن سعرها (الجودة، الابتكار، خدمات ما بعد البيع، صورة العلامة التجارية، أوقات التسليم، القدرة على التكيّف مع الطلب المتنوّع... إلخ)، ويستغرق بناء هذا النوع من القدرة التنافسية بعض الوقت؛ لأنه يعتمد على تصوّر العرض من قبل العملاء، وهو التصور الذي تم بناؤه على المدى الطويل وفقاً للرضى الذي تم الحصول عليه في الماضي، كما يتطلب الكثير من الاستثمار للتطوير

<sup>1</sup>. Jim Chappelow, **Compétitive Pricing**, investopedia, Publié le 25 Jul 2019, Article disponible en ligne: [bit.ly/3hHOyFk](http://bit.ly/3hHOyFk), consulté le : 14/01/2020.

والحفاظ على خصوصية العرض، وتعتمد القدرة التنافسية غير السعرية على عدة مؤشرات كالجودة، الابتكارات والسمعة وغيرها<sup>1</sup>.

تعدّ القدرة التنافسية غير السعرية بأهمية القدرة التنافسية السعرية نفسها في تحديد نجاح منظّمات الأعمال، حيث يمكن أن تصبح مواصفات المنتج وجودته وتسويقه وترتيبات صيانتته عناصر حاسمة لقدرتها التنافسية وليس سعرها فقط (قيمتها المضافة)<sup>2</sup>. وتنقسم القدرة التنافسية غير السعرية إلى القدرة التنافسية النوعية والقدرة التنافسية التقنية<sup>3</sup>:

- **القدرة التنافسية النوعية:** تعتمد القدرة التنافسية النوعية على إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة، ذلك أنّه يمكن للمنظمات تصريف منتجاتها المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة.
- **القدرة التنافسية التقنية:** تعتمد القدرة التنافسية التقنية على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.

بالإضافة إلى التقسيم القائم على مصدر أو طبيعة القدرة التنافسية للمنظمة نجد معياراً آخر في غاية الأهمية؛ ولا يقل أهمية عن التصنيف الأول، ويتفق أغلب الباحثين حوله، وهو معيار نطاق القدرة التنافسية للمنظمة ويقسمها هو الآخر إلى قسمين هما<sup>4</sup>:

➤ **القدرة التنافسية الخارجية:** وتركز المنظمة في هذا النوع من القدرة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للعملاء، وذلك من خلال تقليل تكلفة الاستعمال أو رفع كفاءة الاستعمال، ومن هذا المنطلق فإنّ القدرة التنافسية الخارجية تُكسب المنظمة قوّة للمساومة في السوق وتجعل العملاء يشترطون المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، واقتناع العملاء بأنّ جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة منتج المنافسين من كل الجوانب، وعليه يمكن استنتاج أن المنظمة في هذه الحالة بإمكانها تقديم منتج متميّز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

<sup>1</sup>. Arnaud S, **Compétitivité prix et hors prix**, Sciences Économiques et Sociales au Lycée, Publié le 8décembre 2015, Article disponible en ligne : [bit.ly/2WYVhTD](http://bit.ly/2WYVhTD), consulté le: 12/01/2020.

<sup>2</sup>. Lachaal L, **La compétitivité: Concepts, définitions et applications**, Les pays de rencontre autour Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen: Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, Zaragoza: CIHEAM, Cahiers Options Méditerranéennes, n 57, 2001, P : 32.

<sup>3</sup>. المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة تخطيط الدولة، القاهرة، مصر، 2011، ص: 08.

<sup>4</sup>. عيد أحمد أبو بكر، **دور التأمين الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركات التأمين - دراسة تحليلية للمنظور ريادي**، المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أيام 26-27-28-29 أفريل 2010، ص: 08.

➤ القدرة التنافسية الداخلية: في هذه الحالة تركّز المنظمة في تقوّقها وتمييزها عن المنافسين من خلال تحكّمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفضة عن المنافس الأول، حيث تلجأ المنظمة إلى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوّة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار؛ لأن المنظمة تتحكّم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.

## 2- مؤشرات قياس القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال

هناك العديد من المؤشرات التي تستعمل في الدراسات التجريبية لتقييم وقياس القدرة التنافسية، هذه المؤشرات تختلف - بطبيعة الحال - باختلاف مستوى التحليل إذا كان على المستوى الدولي، أو مستوى قطاع (هيكل صناعة معيّن) أو على مستوى منظمة.

ومن أهم المؤشرات التي تقاس بها القدرة التنافسية على المستوى الدولي نجد الدخل الفردي والميزان التجاري كأكثر المؤشرات استعمالاً. أما على مستوى القطاع فعادة ما يتمّ التركيز على تكاليف الإنتاج النسبية والإنتاجية النسبية بالإضافة إلى التبادلات التجارية. وبالنسبة للمنظمة فإنّ من أهم المؤشرات التي تستخدم في قياس القدرة التنافسية نجد:

**2-1- الربحية:** تعرف الربحية على أنّها العلاقة بين العوائد التي تحققها المنظمة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه العوائد، وتعدّ الربحية هدفاً للمنظمة ومقياساً للحكم على كفايتها، سواء أكان ذلك على مستوى الوحدة الاقتصادية بشكل إجمالي أم على مستوى الأقسام بشكل جزئي<sup>1</sup>، ويمكن قياس الربحية من خلال العلاقة بين الأرباح وعدة مقاييس أخرى، فقد تقاس بالعلاقة بين الأرباح والمبيعات، أو بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، حيث إنّ مفهوم الاستثمار قد يأخذ عدداً من المقاييس كقيمة الموجودات (العائد على الموجودات) أو قيمة حقوق الملكية (العائد على حقوق الملكية) أو عدد أسهم المنظمة (ربحية السهم الواحد)<sup>2</sup>.

لذلك نجد أنّ الربحية تعدّ هدفاً أساساً لجميع المنظمات، وأمرًا ضروريًا لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلّع إليها المستثمرون، ومؤشراً يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المنظمة، وهي أيضًا أداة مهمّة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة. لذا، نجد أنّ جهداً كبيراً من الإدارة في المنظمة يوجّه بالدرجة

<sup>1</sup>. علاء عبد الحسين صالح الساعدي، ربحية المصارف والعوامل المؤثرة فيها: دراسة تطبيقية على المصارف العراقية

المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 01، جوان 2015، ص: 360.

<sup>2</sup>. Pierre Vernimmen and others, Corporate Finance Theory and Practice, John Wiley & Sons, Ltd, 2011, p: 229.

الأولى نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن لأصحابها لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض للدرجة نفسها من المخاطر<sup>1</sup>.

**2-2- تكلفة الصنع:** تعتبر تكلفة الصنع لمنظمة ما بالنسبة إلى تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً على تنافسيتها، وذلك في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، شرط ألا يكون انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية، فحسب النموذج النظري للمنافسة تكون المنظمة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق<sup>2</sup>.

تخفيض تكلفة الصنع هي في الأصل قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية، ويرتكز هذا البعد على أقل قدر من تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض في التكاليف الكلية لأي صناعة، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء، والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة، أو استعمال أساليب إنتاج وبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام وسائل الإعلام الآلي لتخفيض القوى العاملة وغيرها<sup>3</sup>.

وهذا المؤشر هو في الأصل استراتيجية تهدف من خلالها المنظمة إلى تخفيض الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة، بحيث تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج، كما أنّ الغاية من اتباع هذه الاستراتيجية يتوقف على ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه، فبعض المنظمات تطمح لأن تكون فائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة ومنافسة مثيلاتها في المنظمات، ويجب على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة المنتجات، فهناك تكاليف الإنتاج وتكاليف الجودة، وتكاليف التقييم، وتكاليف المبيعات والصيانة وغيرها، وتعتبر تكاليف الجودة من أهم التكاليف التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، والتي يمكن قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والمراقبة الفعالة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علاء عبد الحسين صالح الساعدي، مرجع سابق، ص-ص: 360-361.

<sup>2</sup> نعيمة غلاب، مليكة زغيب، حنان شايب، مساهمة المقابلة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مركب تميمع الغاز الطبيعي بسككدة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 25، ماي 2012، ص82.

<sup>3</sup> أحمد عبد الحفيظ امجدل، مرجع سابق، ص: 17.

<sup>4</sup> عادل مزروع، دراسة نقدية لاستراتيجية بورتز التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05،

العدد 02، جوان 2013، ص: 47.



**2-3- الإنتاجية الكلية للعوامل:** إنّ الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية الكلية التي تحوّل فيها المنظمة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على مستويات محلية ودولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات في الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية<sup>1</sup>.

كما أنّ الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) تقيس القدرة على تحويل المشروع لمجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، لكن هذا المفهوم لا يوضّح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أن الإنتاجية الكلية والإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع أو المنظمة<sup>2</sup>.

وتعكس الإنتاجية الكلية للعوامل مدى كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمة بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات بالكمية نفسها أو بكمية أقل من عناصر الإنتاج.

لكن، صعوبة قياس الإنتاجية الكلية للعوامل في منظمات الأعمال أدى إلى تقليل فائدتها العملية، لذلك تم اعتماد الإنتاجية الجزئية كمقياس للإنتاجية لسهولة قياسها.

**2-4- الحصة السوقية:** من الممكن أن تكون المنظمة ذات ربحية وتستحوذ على جزء مهمّ من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمنظمات الوطنية أن تكون ذات ربح أعلى ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة، أو بسبب أوضاع السوق، لذا ينبغي مقارنة تكاليف المنظمة مع تكاليف المنافسين، وكلما كانت هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذا إنتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية للمنظمة بالقياس إلى تكاليف المنافسين، وكلما كانت حصتها من السوق أكبر نتيجة لانخفاض التكاليف الكلية وانعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المنظمة، أما بالنسبة لقطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإنّ ضعف ربحية المنظمة يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية، وقد تكون المنتجات التي تقدّمها أقلّ جاذبية من منتجات المنافسين مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، وقد تكون سبباً في ضعف ربحية المنظمة وبالتالي ضعف الحصة السوقية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عائشة عميش، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 10/09 نوفمبر 2010، ص: 05.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005، ص: 129.

<sup>3</sup> فريد راغب النجار، مرجع سابق ص: 20.

وعليه، الفائدة من تحديد الحصة السوقية هي التخلص من أثر عوامل البيئة التي يكون لها التأثير نفسه على العلامات المتنافسة، وتسمح كذلك بمقارنة القوة التنافسية لكلّ منها، وبصفة عامة فإنّ مقاييس الحصة السوقية يمكن أن تستعمل بمنظورين مختلفين، كمؤشّر لقياس الأداء التنافسي، أو كمؤشّر للميزة التنافسية حيث تعتبر الحصة السوقية كانعكاس مباشر لجودة الميزة التنافسية للمنظمة<sup>1</sup>.

يعكس ارتفاع وانخفاض الحصص السوقية القدرة التنافسية النسبية لمنتجات منظمات الأعمال أو خدماتها، فكلما سجل إجمالي سوق المنتج أو الخدمة نموًا، تقوم المنظمة التي تحافظ على حصتها السوقية بتنمية إيراداتها بنفس معدل إجمالي السوق، كما تسمح زيادة الحصص السوقية للمنظمة بتحسين الأرباح، وتتطلّع المنظمات دائميًا إلى توسيع حصتها السوقية، بالإضافة إلى محاولة زيادة حجم إجمالي السوق من خلال جذب مستهلكين جدد أو خفض الأسعار أو الاستناد إلى الإعلانات، ويتمّ حساب الحصة السوقية من خلال أخذ مبيعات المنظمة على مدى الفترة وقسمتها على إجمالي مبيعات هيكل الصناعة ككل خلال الفترة نفسها ويستخدم هذا المقياس لإعطاء فكرة عامة عن حجم المنظمة بخصوص سوقها ومنافسيها.

<sup>1</sup>. سليمان محمد، بن عمارة نصر الدين، الحصة السوقية كمؤشّر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص-ص: 409-410.

## المبحث الثاني: مبادئ ومتطلبات تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال

في ظلّ مناخ الأعمال التنافسي أصبح لزاماً على منظمات الأعمال اليوم أن تحدّد الاستراتيجية المناسبة لإدارة أعمالها بمعالم واضحة، من خلال تحديد الأهداف واختيار العناصر التي يمكن للمنظمة أن تتنافس ضمنها، وأن تعمل على دعمها وتعزيزها بشكل متكامل وذلك في ظلّ الموارد المتاحة، حيث يتوقّف تحقيق ذلك على ما تحقّقه المنظمة من قدرة على التنافس بجذب العملاء وتلبية متطلباتهم ورغباتهم بشكل مستمرّ.

وعليه، القدرة التنافسية واحدة من أكثر السمات المرغوبة التي تبحث عنها منظمات الأعمال، كونها تعمل على توفير عناصر التنافسية لتحقيق كفاءة تخصيص واستغلال الموارد المتاحة، ممّا يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بنوعية المنتجات ورفع مستوى أداء المنظمة.

وتوفير عناصر التنافسية يعتبر وسيلة فعّالة لضمان الكفاءة الاقتصادية للمنظمات في الأسواق لتحقيق أهدافها المنشودة، والتي تحتاج إلى دعم وتعزيز بعض الصفات الهيكلية الأساسية المشكّلة للقدرة التنافسية في المنظمة ككل.

لذا، تمّ التركيز في هذا المبحث على المطالب التالية:

- المبادئ الأساسية لبناء القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛

## المطلب الأول: المبادئ الأساسية لبناء القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لبناء قدرتها التنافسية، وهذه المبادئ لها تأثيرات مختلفة على مختلف عناصر التنافس في المنظمة، وتختلف رؤية منظمات الأعمال فيما بينها لمدى تأثير هذه المبادئ على عناصر التنافس وعلى قدرتها التنافسية ككل، ويمكن إجمالها فيما يلي:

### 1- التبسيط

كلّما كبر حجم العمل أسرع كلّما أصبحت آلياته وإجراءاته الداخلية أكثر تعقيداً في منظمات الأعمال، حيث تقدّم كل زيادة في النّم والتوسع طبقةً جديدةً من التعقيد في العمل، ومعها نفقات إضافية وأوجه قصور إضافية، وتصبح المحافظة على معدل النّم في هذه البيئة صعبة ومكلفة بشكل متزايد، وهو التحديّ الرئيس للقيادات التنظيمية، وبالتالي يجب تطوير أطر عمل يمكن أن تساعد القادة في إدارة التعقيد وتبسيط عمل منظماتهم ليتماشى مع أهدافها واستراتيجياتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. Nicolay Worren, **Organizational simplification: A conceptual framework based on systems theories**, Working paper, 09 January 2018, p: 38, Article disponible en ligne: [bit.ly/2X39AGS](http://bit.ly/2X39AGS), consulté le: 08/06/2020.

وعندما يتم معالجة هذه التعقيدات بشكل صحيح ودائم يصبح العمل أسهل بكثير، وتؤدي سهولة العمل إلى زيادة المرونة التنظيمية والقابلية للتوسع، وكلّ زيادة جديدة ونمو يتطلب مجهودًا أقل وموارد إضافية أقل ونفقات أقل بكثير، حيث يشمل تبسيط الأعمال ثلاثة مجالات رئيسية بمنظمات الأعمال هي<sup>1</sup>:  
**1-1- تبسيط العمليات:** يقلل تبسيط العمليات من تعقيد كل عملية داخل المنظمة، وهذا يشمل جميع الوحدات الوظيفية داخل المنظمة مثل العمليات والمحاسبة والتمويل والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وغيرها.

**1-2- تبسيط المنتج (تبسيط محفظة المنتجات):** يقلل من تعقيد المنتجات والخدمات المقدّمة عن طريق تقليل تنوع المنتجات و/أو تقليل تعقيد صنع المنتجات وإدارتها.

**1-3- تبسيط التنظيم:** يعالج جمود وتعقيد الهيكل التنظيمي، ويؤدي تبسيط أي تعقيدات ذات تسلسل هرمي موثوقة ومتسلسلة بشكل صارم إلى ثقافة مزدهرة للابتكار لا غنى عنها للنمو.

وفي هذا الصدد، قدم الباحثين Ron Ashkenas & Lisa Bodell (2013) استراتيجية تبسيط للأعمال من سبع خطوات؛ لكي تصبح البساطة قاعدة أساسية لبناء القدرة تنافسية في المنظمات، وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- نقطة الانطلاق الأولى للتبسيط هي التخلص من القواعد العشوائية والأنشطة منخفضة القيمة، وكذا مهدرات الوقت الموجودة بكثرة في معظم نشاطات المنظمة.

- يجب أخذ وجهة نظر خارجية، بحيث يكون التبسيط مدفوعًا بالحاجة إلى إضافة قيمة للعملاء، من خلال توضيح ما يريده العملاء (داخليًا أو خارجيًا) بشكل استباقي، وما يمكن القيام به لجعلهم أكثر نجاحًا.

- تحديد الأولويات، فأحد مفاتيح التبسيط هو معرفة ما هو مهم حقًا وما هو غير مهم، وإعادة تقييم قائمة الأولويات باستمرار عند إضافة أشياء جديدة.

- بمجرد أن يتّضح للمديرين في المنظمة أنهم يعملون على الأشياء الصحيحة، يتم استئصال الخطوات الإضافية في العمليات الأساسية من خلال تحديد الحلقات المتداخلة والتكرارات.

- أحد الأنماط التي تسبب التعقيد أو تفاقمه هو الميل إلى عدم الاستظهار والتحدث عن الممارسات السيئة في المنظمة (إدارة الاجتماعات السيئة، أو المهام غير الواضحة، أو البريد غير الضروري، أو التحليل الزائد، أو العادات الإدارية السيئة الأخرى)، ولمواجهة هذا وجب التخفيف من الصراع والآن يمتد لطف المديرين لهذه الممارسات السيئة للحفاظ على ولاء العملاء بشأن السلوكيات الشخصية التي قد تسبب التعقيد مستقبلاً.

- مصدر آخر للتعقيد هو الاتجاه الهيكلي لإضافة طبقات في الإدارة، مما يؤدي غالبًا إلى إشراف المديرين على شخص واحد أو شخصين فقط؛ لأنّ هذا يشعر المديرين أنهم مضطرون لإضافة قيمة من خلال

1. Rishab Rao, **Business Simplification**, know how innovations, Publié le January, 09 April 2018, Article disponible en ligne: [bit.ly/3jGvYPP](http://bit.ly/3jGvYPP), consulté le: 07/06/2020.

2. Ron Ashkenas, Lisa Bodell, **Organizational culture: Seven Strategies for Simplifying Your Organization**, Harvard Business Review, 28 May 2013, Article disponible en ligne: [bit.ly/2X3aeUO](http://bit.ly/2X3aeUO), consulté le: 10/06/2020.

استجواب كل شيء يفعله مرؤوسوهم، ممّا يضيق العمل عليهم ويقلل من الروح المعنوية، ولتقليل هذا النوع من التعقيد وللابتعاد عن الإدارة الجزئية، يجب أن يتم إعادة النظر في هيكل المنظمة بشكل دوري ويجب أن تحدّد الطرق المناسبة لتقليل مستويات الإدارة (خفض المستويات وزيادة الامتدادات).

- وأخيرًا، التعقيد يشبه الأعشاب الضارة في الحديقة التي يمكن أن تنمو مرة أخرى، لذا يجب على القائمين على المنظمة العمل على التخلص من هذه التعقيدات المتكررة بشكل مستمر من خلال تنفيذ الخطوات السابقة بشكل دوري.

كما تساهم عملية التبسيط في منظمات الأعمال بشكل كبير في التعرف على مشكلات العمل وتحليلها من خلال التعرف على الحركات غير الضرورية، والحدّ من العوامل التي تعوّق تدفق العمل وانسيابه، وتخفيض التكلفة وتقدير الأوقات المطلوبة للإنجاز نتيجة الحدّ من الإجراءات غير الضرورية والاكتفاء بما هو ضروري، وكذا الحدّ من الازدواج والتضارب في الجهود، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للعملاء والإسراع في إنجاز المعاملات وإحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي، وجب اليوم على منظمات الأعمال أن تعمل على تطوير عملية التبسيط إلى أقصى درجة ليكون التبسيط في حدّ ذاته قدرة تنافسية أساسية ومكوّن حاسم في استراتيجية عملها.

## 2- التنبيط

يقصد بتنبيط الأعمال عملية تنفيذ وتطوير المعايير الفنية بناءً على إجماع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمنظمة، والتي تشمل أصحاب المصالح والمستخدمين ومنظمات المعايير الدولية والحكومات وغيرها<sup>1</sup>، ولعلّ من أهمّ المساهمات العلمية في هذا المجال نجد مساهمة الباحث فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) والتي لا تزال تحظى بعناية كبيرة في مجال تنبيط العمل في منظمات الأعمال ووضع مقاييس للأداء وأنماط زمنية لها، وهو ما يعرف بدراسات الزمن والحركة، وفي هذا الصدد قام فريدريك تايلور بمجموعة من التجارب بهدف دراسة طرق أداء العمل وتقسيمه إلى أجزاء حتّى يمكن التوصل إلى أفضل الطرق لأدائه، وتدريب العمال عليها ووضع مقاييس زمنية لأدائها وربطها بنظام للحوافز المادية، وقد تمت هذه الدراسات عن طريق ملاحظة العمّال عند أدائهم للعمل، وتقسيمه إلى أجزاء واستبعاد الحركات غير الضرورية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. Zongjie Xie, Jeremy Hall, Ian Paul McCarthy, Ian, Martin Skitmore, Liyin Shen, **Standardization efforts: The relationship between knowledge dimensions, search processes and innovation outcomes**, Elsevier Ltd, December 2015, Article disponible en ligne: [bit.ly/303IwsJ](http://bit.ly/303IwsJ), consulté le: 08/06/2020.

<sup>2</sup>. زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009، ص-ص: 22-23.

ويعتبر تنميط الأعمال اليوم من المبادئ الأساسية والمرغوب فيه، خاصةً في منظمات الأعمال الخدمية؛ لأنه يحدّد مخرجات الأعمال بشكل أكثر وضوحًا، ويساهم في الامتثال الجيد للوائح، ويحسن ثقة العملاء، وكذا يقلل من مخاطر الاستعانة بالمصادر الخارجية في تنفيذ الأعمال ويسهل عمليات التواصل والتنسيق داخل المنظمة<sup>1</sup>.

وقد أكدت دراسة لـ Hirofumi Tatsumoto & Koichi Ogawa & Junjiro Shintaku (2011)<sup>2</sup> أنّه لا يمكن لمنظمات الأعمال التي ترغب في اكتساب القدرة التنافسية القيام بأعمالها دون تنميط للعمل، حيث يساهم هذا الأخير بشكل كبير في بناء وتعزيز القدرات التنظيمية بالمنظمات من خلال دمجها بشكل عميق كاستراتيجية عمل في مختلف المراحل.

في هذا السياق، يؤكّد الباحث Gerrit van der Waldt (2007)<sup>3</sup> على أنّه ينبغي التركيز بشكل أكبر على تحديد ملامح عمل المنظمة لفهم طرق التنفيذ بشكل أفضل، وعلى أن يتتبع المديرون منهجية تنميط العمل على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للحصول على إطار أكثر تكاملاً وتوازناً لتحديد المتغيرات الرئيسة التي قد تؤثر على تقديم المنتجات النهائية، وبشكل استباقي لتحليل ونمذجة وتسهيل تنفيذ الأعمال.

وبالتالي، التنميط يعتبر مبدئًا أساسًا لدعم القدرة التنافسية في منظمات الأعمال؛ لأنه يهدف إلى وضع معايير ومقاييس محدّدة لضبط العلاقات مع أصحاب المصالح من عملاء وموردين وموظفين وغيرهم، قصد تذليل ذلك التضارب والتعارض بين تطلعات أصحاب المصالح وأهداف المنظمة، وكذا توحيد بعض أجزاء المنتجات واستخدامات بعض المعدّات، والذي يخفّض بالضرورة من تكلفة الإنتاج، بالإضافة إلى تنميط إجراءات العمل أو بعبارة أخرى وضع معايير لتوحيد أهداف إجراءات العمل من أجل تنسيقه وتبسيطه وتسهيل عملية التواصل وتجنب التعقيدات التي تعرقل الأعمال على مختلف المستويات.

### 3- التقدم التكنولوجي

يعتبر التقدّم التكنولوجي من المبادئ الأساسية لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، حيث لا يقصد بالتكنولوجيا هنا فقط كمية الإنتاج والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءًا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل، واستعمال هذه التكنولوجيا الحديثة والمتطورة يتطلّب تكوين اليد العاملة المؤهّلة حتى تستجيب للمواصفات

<sup>1</sup>. Kim Wullenweber, Daniel Beimborn, Tim Weitzel, Wolfgang König, **The impact of process standardization on business process outsourcing success**, Conference on Outsourcing of Information Systems (ICOIS), University of Bamberg, Germany, 2007, p: 211.

<sup>2</sup>. Hirofumi Tatsumoto, Koichi Ogawa, Junjiro Shintaku, **Strategic Standardization: Platform Business and the Effect on International Division of Labor**, Annals of Business Administrative Science, Number 10, 2011, p:24.

<sup>3</sup>. Gerrit van der Waldt, **Organisational Profiling as foundation for Service Delivery Baseline Analysis**, Journal of Public Administration, Volume 07, Number 42, 2007, p : 622.

الدولية للجودة، بحيث يجب أن تكون نظم التعليم والتكوين هنا متوافقة مع التوجيهات التكنولوجية المستقبلية للمنظمة<sup>1</sup>. كما يجلب التقدم التكنولوجي للمنظمات تغييرات كبيرة في كيفية تنفيذ الوظائف الإدارية الأساسية، حيث يساعدها على توفير تحكم وتنسيق أفضل لنظم المعلومات كمداخلات للتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار بشكل منهجي يأخذ بعين الاعتبار التوقعات المستقبلية، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائجها في ضوء التوقعات<sup>2</sup>.

ويعمل أيضاً التقدم التكنولوجي على تسريع قدرة المنظمة من أجل إنجاز المزيد من الأعمال بموارد أقل وتحقيق نتائج أفضل، حيث يمكن للمنظمات استخدام التكنولوجيا لتقليل الوقت من فكرة المنتج إلى إخراج المنتج وتسليمه للعملاء باستخدام عدد أقل من العمّال. وبالتالي، يمكن خفض التكاليف؛ لأن الأتمتة والروبوتات مثلاً تحل محلّ العاملين الذين يحتاجون إلى الأجور والمزايا الإضافية، وعلى الرغم من أنّ هذا سيؤدّي إلى إخراج المزيد من المنتجات والخدمات بأسعار أقلّ من جهة، إلاّ أنّه قد يقلل أيضاً من عدد المستهلكين لتلك المنتجات والخدمات من جهة ثانية<sup>3</sup>.

كما يؤدي التقدم التكنولوجي الدور الحاسم في مقدرة منظمات الأعمال على تجاوز التحديات التي يضعها لها المحيط من التغيرات والتحوّلات الطارئة وعولمة الاقتصاد وفتح السوق واشتداد المنافسة، وفي مثل هذه البيئة الجديدة تكون القدرة التنافسية لأيّ منظمة مرهون بقدرتها المستمرة على تحسين وتطوير منتجاتها وأساليب إدارتها وعملها، ويحتاج التقدم التكنولوجي هنا مجموعة سياسات للتحكم وضمان القدرة التنافسية للمنظمة كالقدرة على التحكم في المعلومات من خلال تطبيق استراتيجية اليقظة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتصميم نظام للمعلومات يكون قادراً على توفير المعلومات اللازمة لدعم التقدم التكنولوجي، بالإضافة إلى وجود قاعدة معرفة تعنى بإدارة وإنتاج المعرفة في المنظمة والتي تشمل كافة وظائفها وأنشطتها والخبرات المتراكمة لدى أطرافها عبر السنوات، وبالتالي، بناء قدرتها على تطوير منتجات جديدة وخاصة فيما يتعلق بمراحل عملية التطوير نفسها إضافة إلى توفير آليات الحماية القانونية لهذا التقدم التكنولوجي كتسجيل براءة الاختراع والعلامة التجارية والصناعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. محمود ظافر محمد، القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص-ص: 20-21.

<sup>2</sup>. James P. Golson, **The Impact of Technological Change on Organization Management**, Proceedings of the 15th annual Southeast regional conference, April 1977, p: 298, Article disponible en ligne: [bit.ly/2Dd0C2p](http://bit.ly/2Dd0C2p), consulté le: 11/06/2020.

<sup>3</sup>. Kathleen M. Wilburn, H. Ralph Wilburn, **The impact of technology on business and society**, Global Journal of Business Research, Volume 12, Number 01, 2018, p: 23.

<sup>4</sup>. إلياس غغال، يوسف مدوكي، عادل زقير، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص-ص: 318-319.

وبحثت دراسة استكشافية للباحثين Kirankumar S. Momaya & Ajitabh Ambastha (2005)<sup>1</sup> عن العلاقة بين التقدّم التكنولوجي والقدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في ثلاث قطاعات بالهند، وهي قطاع الخدمات البنكية والبرمجيات والصيدلة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ منظمات الأعمال العاملة في هذه القطاعات تتمتع بممارسات جيّدة في مجال التقدّم التكنولوجي، وأنّ العلاقة بين التقدّم التكنولوجي والقدرة التنافسية لهذه المنظمات إيجابية وقوية جدًّا في جميع الهياكل ولاسيما في تلك التي سجّلت بها معدلات تقدّم مرتفعة وذلك مع معايير الإنتاجية والنمو والعوائد والقيمة السوقية. وهو ما أكّدته أيضا دراسة للباحث Stella Toyosi Durowaju (2017)<sup>2</sup> والتي تم إجراءها على عيّنة من منظمات الأعمال في نيجيريا، حيث توصلت الدراسة إلى أنّ 56,6% من النجاح المسجّل في أداء المنظمات وفي قدرتها على التنافس يرجع إلى التقدّم التكنولوجي بها، وهذا يشير إلى أنّ التقدّم التكنولوجي له تأثير إيجابي وكبير على أداء وتنافسية المنظمات، وقد خلصت الدراسة إلى أنّه ولتحقيق ذلك التأثير الإيجابي يجب على المنظمات أن تقدّر الموارد البشرية والثقافة الابتكارية بها، وأن تعمل على تعزيزها بشكل دائم ومستمرّ.

وعليه، التقدّم التكنولوجي المستمرّ في منظمات الأعمال أكثر من ضرورة لضمان البقاء والنمو في بيئة الأعمال المعاصرة، وهو مبدأ أساس لبناء القدرة التنافسية، حيث يمكن من خلاله لمنظمات الأعمال أن تقدّم منتجات مبتكرة ذات كفاءة عالية وبأسعار تنافسية في الأسواق، وكذا تبني تقنيات إدارة متقدّمة كمرقابة الجودة وتحسين العمليات لتعزيز مخرجاتها، بالإضافة إلى تحسين أداء العمليات والتشغيل باستخدام نظم المعلومات المتقدّمة لتسهيل وتبسيط الأعمال على جميع المستويات.

#### 4- التخصيص

يمكن أن يكون التخصيص على مستوى الاقتصاد الجزئي أو على مستوى الاقتصاد الكلي، وحتى على المستوى الفردي، وعادةً ما يكون التخصيص على مستوى المنظمات في شكل تخصص مهني أو عمالي، بحيث يتمّ في شكل اتفاق داخل المنظمات يحمل فيه كل فرد أو عضو من الأعضاء أو حتى مجموعة أعضاء مسؤولية تنفيذ نشاط معيّن بنجاح لما لديهم من مهارات وقدرات ومواهب واهتمامات، والتي تجعلهم قادرين بشكل فريد على أداء المهام بشكل أكثر كفاءة وفاعلية<sup>3</sup>. وهذا ما يعرف بالتخصّص الوظيفي، والذي يتمّ فيها تقسيم المهمة العامّة للمنظمة إلى أجزاء ومكوّنات أصغر، أو تجميع الوظائف وفقاً لترتيب منطقي، وهو ما يعزّز من الرضا الوظيفي للعاملين ويؤثّر على مشاعرهم أو حالاتهم الذهنية. عندما يشعر

<sup>1</sup>. Kirankumar S. Momaya, Ajitabh Ambastha, **Technology Management and Competitiveness: Is There Any Relationship?**, International journal of technology transfer and commercialisation, Volume 04, Number 04, 2005, p: 523.

<sup>2</sup>. Stella Toyosi DUROWOJU, **Impact of Technological Change on Small and Medium Enterprises Performance in Lagos State**, journal Economic and Environmental Studies, Volume 17, Number 04, December 2017, p: 743.

<sup>3</sup>. Will Kenton, **Specialization**, investopedia, Business Essentials, 11 Aug 2019, Article disponible en ligne: [bit.ly/39DYAES](https://bit.ly/39DYAES), consulté le: 15/04/2020.



الموظفون بالرضا تقلّ احتمالية مغادرتهم الوظيفة، وبالتالي، تحقيق قدرة المحافظة على الموظفين واستقطابهم<sup>1</sup>.

ولعلّ، أحد أهمّ القرارات التي ستحتاج المنظمة إلى اتخاذها هو كيفية إنجاز العمل، حيث تفضّل بعض المنظمات هيكل الفريق أو الهيكل متعدّد الوظائف أين يعمل الموظفون بشكل تعاوني في المهام، وغالبًا ما يتشاركون في المسؤوليات والأدوار الوظيفية، في حين تفضّل بعض المنظمات الأخرى أن يكون لديها موظّفين متخصصّين في المهام الفردية، بحيث يصبح العمّال على درجة عالية من الكفاءة في مجال تخصصهم، ويجب على جميع المنظمات أن تقرّر الهيكل التنظيمي الذي يحدّد نوع الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتمييز القوّة والسلطة والأدوار والمسؤوليات والطريقة التي تتدفق بها المعلومات عبر المنظمة؛ لأنّ وجود هيكل تنظيمي مناسب سيسمح بتنفيذ إجراءات التشغيل المناسبة ويساعد المنظمة حتّمًا على تحقيق أهدافها، كما يسمح التخصص أيضًا للمديرين بأداء المهام المعقّدة وتقسيمها إلى مهام أصغر وأكثر دقّة، بحيث توزّع على الموظّفين بشكل يمكنهم من خلاله تأدية مهامهم على أكمل وجه، إلى جانب ذلك يتمّ تدريب كل موظّف على أفضل طريقة للقيام بمهمّة محدّدة في الوقت المخصّص لها، وبالتالي، يصبح هذا الموظّف بارعًا للغاية وفعالًا في أداء هذه المهمّة، وهذا يسمح لكل موظّف في المنظمة أن يكون خبيرًا إلى حدّ ما في عمله<sup>2</sup>.

ولا يتعلّق التخصّيص في المنظمة بتخصّيص الوظائف فقط (تخصّيص الموارد البشرية)، بل يتعلّق أيضًا بالموارد الأخرى (مورد مادية، موارد مالية، موارد تكنولوجية ومعرفية)، حيث يمكن للمنظمات تخصيص الموارد وفقًا لخطة مركزية تخضع لسيطرة محكمة، أو عن طريق تحديد الأهداف والسماح للمستويات الأقل من المنظمة باتّخاذ قرارات تخصيص الموارد، وفي كلتا الحالتين يجب على الإدارة العليا أن تجد ذلك التوازن بين الآليتين. ولعلّ ما يعطي صنع القرار المركزي لتخصّيص الموارد نتائج تتوافق مع الاستراتيجية العامّة للمنظمة هو أنّ تحديد أهداف التنفيذ أقلّ في المنظمة يؤدّي إلى تخصيص موارد المشروع بشكل أكثر ملاءمة للوضع العام للمنظمة<sup>3</sup>. ومن بين المبررات التي تدعم قيام منظمات الأعمال بعملية تخصيص الموارد ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>. Samuel Olu Adeyoyin, Agbeze-Unazi Florence, Adegun Adewale Isau, Rafiu Olabamiji Ayodele, **Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library**, Library Philosophy and Practice (e-journal), 2015, p: 04, Article disponible en ligne: [bit.ly/2EfWpvs](http://bit.ly/2EfWpvs), consulté le : 15/04/2020.

<sup>2</sup>. Sherri Hartzell, Joseph Shinn, **Work Specialization in Organizations**, The Study Video Team, 10/12/2012, Article disponible en ligne: [bit.ly/2P09XgN](http://bit.ly/2P09XgN), consulté le: 15/04/2020.

<sup>3</sup>. Bert Markgraf, **Project Resource Allocation & Organizational Structure**, smallbusiness, Article disponible en ligne: [bit.ly/2X2kLQ5](http://bit.ly/2X2kLQ5), consulté le: 16/04/2020.

<sup>4</sup>. زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال السكارنة وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 303.

- محدودية الموارد في حالة كون بعض أنواع هذه الموارد مثل المواد الأولية وحتى البشرية المحدودة بالأصل أو غير متاحة لدى المنظمة.
- تجنب التذبذب في كمية الموارد اليومية المستخدمة، وهنا يجب الوصول إلى تسوية للموارد بحيث يقلل تذبذب الموارد إلى أدنى حدّ ممكن.
- الاستغلال الأمثل للموارد الذي سيؤدي حتمًا إلى تخفيض تكلفة تنفيذ خطة العمل وخصوصًا في حالة كون هذه الموارد ثمينة أو مكلفة.

لهذا، يؤيد الكثير من الباحثين فكرة أنّ القدرات التنافسية هي قدرة المنظمة على توزيع الموارد بشكل ديناميكي، وعلى أنّها تشير في الأساس وبشكل حاسم إلى التمييز بين الموارد والقدرات، أو بعبارة أخرى مزيج من الموارد المختلفة وقدرة المنظمة على استخدام الموارد وتخصّصها بكفاءة وفاعلية<sup>1</sup>.

وعليه، يمكن القول أنّ التخصيص هو الآخر مبدؤ أساس ومهمّ تقوم عليه الاستراتيجية التنافسية لمنظمات الأعمال، سواء من خلال تركيز مجال الأعمال نحو نشاط محدّد وتخصيص كافة الموارد لهذا المجال، أو عن طريق تقسيم مجال الأعمال إلى أجزاء ونشاطات متعدّدة، ومن ثمّ البحث عن الآلية المثلى لتحقيق التوازن في تخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية والمعرفية بشكل يسمح بمسايرة الأهداف المرجوة، وهذا ما يمنح منظمات الأعمال فرصة حقيقية للتوسّع والنمو في أعمالها بدون أن يقابل ذلك تحمّل أعباء وتكاليف إضافية، وهو ما يمكنها من اكتساب قدرات إضافية مقارنةً مع منافسيها داخل هيكل الصناعة.

## 5- التوسيع

التوسيع هو ما تسعى إليه جميع منظمات الأعمال بغضّ النظر عن حجمها، وعلى المنظمات أن تتوسع في أعمالها على الأقلّ كل سنة من أجل استيعاب النفقات المتزايدة التي تتطور بمرور الوقت، فمع الوقت تزداد رواتب العمّال وترتفع تكاليف إعانات العمل، حتى إذا لم ترتفع نفقات المنظمة الأخرى فإن هذين المجالين للتكاليف يزدادان دائمًا بمرور الوقت، وليس من الممكن دائمًا تمرير هذه التكاليف المتزايدة للعملاء في شكل أسعار أعلى، والتوسيع في الأعمال يجب أن يحدث إذا كانت المنظمة ترغب حقًا في البقاء والاستمرار، بحيث يزوّد التوسيع المنظمة بعدد لا يحصى من الفوائد ككفاءة أكبر من وفورات الحجم

<sup>1</sup>. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 195.

وزيادة القوة لمواجهة المنافسين وقدرة أكبر على تحمل تقلبات السوق وزيادة معدل البقاء وزيادة الأرباح وغيرها<sup>1</sup>.

ويري الباحث Nelton Sharon أن توسيع منظمات الأعمال لا يعني فقط التعامل مع المشاكل نفسها التي تواجه الأعمال في المنظمة على نطاق أوسع، بل يعني فهم مجموعة جديدة وكاملة من التحديات المحيطة ومحاولة التكيف معها وإدارتها بالشكل المناسب<sup>2</sup>.

وقد يعكس توسيع الأعمال في المنظمات النظرة العالمية الموجهة للأعمال ونهج السوق التحليلي ومدى الاستعداد لاغتنام الفرص من قبل المنظمة، حيث يعتبر توسيع الأعمال في المنظمة مبدئاً أساساً لكسب القدرة على وضع تصوّر أو صياغة استراتيجية المنظمة، ونهج استراتيجي لتنمية الموارد البشرية وتعزيز ثقافة التعلّم وتحقيق الكفاءة في أداء الأعمال<sup>3</sup>.

وعليه، التوسيع الحجمي للأعمال في المنظمات ضروري هو الآخر لبناء وتعزيز القدرة التنافسية؛ لأنّه يسمح بالنمو في الأنشطة المختلفة للمنظمة، والتي بدورها تؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتكاليف الموارد كتكاليف اليد العاملة، وكذا تكاليف تسويق المنتجات والدعاية، وهذا التوسيع يمكن أن يحدث في الوقت نفسه سلبيات إذا لم يتمّ التحكم فيه بالشكل الصحيح والمناسب، والذي يتناسب وظروف السوق ووضعية المنافسين ويؤدي إلى انخفاض جودة المنتجات ورفع تكاليف التخزين ولاسيما في ظل محدودية الموارد.

## 6- تراكم الخبرة والمعرفة المنظمة

يدلّ مفهوم المعرفة على الفهم والوعي وحسن الاطلاع المتحصّل عليه نتيجة الدّراسة والبحث، ومن خلال الملاحظة والخبرة عبر الزمن، وتمثّل تأويلاً شخصياً قائماً على أساس الخبرات والمهارات والقدرات الذاتية، أما بالنسبة لمنظمات الأعمال فإنّ المعرفة تتمثّل بما يعرفه أعضاء التنظيم عن العملاء والمنتجات والعمليات والأخطاء والنجاح، وتتواجد هذه المعرفة في قواعد البيانات أو من خلال تقاسم الخبرة والممارسات الجيدة، أو من خلال موارد أخرى داخلية وخارجية، كما أن تراكم المعرفة المنظمة عبر الزمن هي التي تمكّن المنظمات من الوصول إلى مستويات عميقة من الفهم والإدراك والذي بدوره يقود إلى الفطنة والذكاء

<sup>1</sup>. Inc.Editorial, Inc.Staff, **Organizational Growth**, encyclopedia, Article disponible en ligne: [bit.ly/2WZVw0I](http://bit.ly/2WZVw0I), consulté le: 18/07/2020.

<sup>2</sup>. Nelton Sharon, **Coming to Grips With Growth**, Nation's Business, Volume 86, Issue 02, February 1998, p: 27.

<sup>3</sup>. Robin Snell, Agnes Lau, **Exploring Local Competences Salient for Expanding Small Businesses**, Journal of Management Development, Volume 13, Number 04, 1994, p: 04.

في الأعمال<sup>1</sup>، وحتى تنجح منظمات الأعمال في الوصول إلى ذلك عليها مراعاة العوامل الثلاثة الرئيسية التالية<sup>2</sup>:

- يجب أن تكون عملية تراكم الخبرة والمعرفة ثقافة في المنظمة، أي إدراك الأفراد في المنظمة لأهمية جمع وتبادل المعرفة.

- ضمان وصول المستخدمين بسهولة إلى المحتوى المناسب من المعرفة السابقة في الوقت والمكان المناسبين.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات للسماح للأفراد في المنظمة بالوصول إلى المعرفة، حيث تكون تكنولوجيا المعلومات أكثر فعالية عندما تحوّل المعرفة الضمنية للفرد إلى معرفة صريحة وبالتالي يمكن للجميع الوصول إليها.

وقد أكدت دراسة للباحث Ailar Rahimli (2012)<sup>3</sup> أنّ المعرفة أصل استراتيجي، وهي مجموعة من القدرات والموارد التي يصعب تقليدها ونسخها وتسويقها؛ لأنها أصول غير ملموسة؛ خاصة ونادرة، ويجب على المنظمة أن تعمل على تجميع هذه المعرفة ودمجها، وإعادة توزيعها للحصول على مطابقة عملياتها مع المعرفة المتكاملة للمنظمة ككل، وهذا ما يساعد حتمًا في التغلب على العقبات الوظيفية التي قد تواجه المنظمة في عملها وسعيها نحو تحقيق أهدافها، وهو ما يحقق قدراتٍ تنافسيةٍ فعليةٍ لمواجهة المنافسين داخل هيكل الصناعة.

وبالتالي، تراكم الخبرة والمعرفة داخل منظمات الأعمال مبدأ مهم جدًا لتعزيز القدرة التنافسية؛ لأنه يؤدي إلى تحقيق السرعة والجودة والكفاءة في الأداء نتيجة الاستفادة من العملية التطويرية والتحسينية وحتى الابتكارية لعناصر عملية تنفيذ المهام داخل المنظمة، كما تساهم عملية تراكم الخبرة والمعرفة أيضًا في دعم مبادئ القدرة على التنافس الأخرى كالتبسيط والتنميط والتقدم التكنولوجي، وهذا المبدؤ يتطلّب هو الآخر عملية تدريب وتكوين مستمرة للموارد البشرية في مختلف الأنشطة وعلى جميع المستويات بالمنظمة.

## 7- الاندماج والتحالف

يعبّر الاندماج والتحالف عمومًا على حالة اتحاد أو دمج عام بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو لمنظمتين أو أكثر، وهذا الاتحاد يتطلّب التحديد المشترك لأهداف الشكل التنظيمي الجديد،

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر: تباين الأهداف المتوخاه من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 207.

<sup>2</sup> Pelle Gara, The value of accumulated knowledge – and how to maximize it, Griffeye, Första Langgatan, Göteborg Sweden, 29 November 2016, p: 02, Article disponible en ligne: [bit.ly/314WkCT](http://bit.ly/314WkCT), consulté le: 02/07/2020.

<sup>3</sup> Ailar Rahimli, Knowledge Management and Competitive Advantage, Information and Knowledge Management, Volume 02, Number 07, 2012, p: 42.

وعلى الرغم من أنّ استقرارية الاندماج قد لا تكون ثابتة، إلا أن نشوءه يدفع المنظمتين للعمل كمنظمة واحدة فيما يتعلّق بأعمال تحديد الأهداف على الأقلّ، حيث أنّ من مزايا الاندماج مساعدة هذا التشكيل الجديد في أعمال التفاوض على الأهداف مع القوى الخارجية<sup>1</sup>.

وتزايد قدرات منظمات الأعمال على الإنتاج في ظلّ تنامي وسائل النقل والاتصال ووسائل الإنتاج أدّى إلى تزايد العرض السّلعّي، ممّا أدّى إلى تزايد حدّة المنافسة بين تلك الأطراف للاستحواذ على جزء من السوق، هذا التنافس كان في غالب الأحيان ينتهي بإفلاس المنظمات الأضعف.

ولمواجهة هذا المصير والتهديد القائم، تضطرّ المنظمات التي ترى أنّ وجودها مهدّد إلى الدخول في تحالفات مع منظمات أخرى تمتلك موارد اقتصادية إضافية تسمح لها بتجاوز النقص الذي تعاني منه، ويمكن لهذا التحالف أن يتمّ ما بين منظمات متنافسة ترى أنّ الدخول في تحالف يسمح لها بتوفير موارد كبيرة تعود عليها بالفائدة أحسن ممّا لو بقيت في حالة منافسة قاتلة<sup>2</sup>.

وفي صراع المنظمات للتكيّف والنجاح مع البيئة المتغيرة والديناميكية وتهديداتها، تعتمد العديد منها بشكل متزايد على التحالفات والاندماجات للتغلّب على قيود الكفاءة للاستفادة من القدرات، ولأنّ تكون مرنة أكثر في تركيز الموارد الداخلية والخارجية الأساسية نظرًا للحاجة إلى تعزيز الكفاءات في الاستغلال لتحقيق قدرة تنافسية، وغالبًا ما تثبت هذه المرونة التي توفرها التحالفات أنّها أكثر تحقيقًا للتنافسية لجميع الأطراف<sup>3</sup>.

يسمح من جهة ثانية دمج منظمتين للإدارة العليا للمنظمة المتكاملة بتخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية ولاسيما فيما تعلق بالنشاطات التجارية، كما يؤثّر هذا بشكل إيجابي على القدرات التنافسية للمنظمة<sup>4</sup>. حيث يستخدم الاندماج والتحالف كوسيلة للاستجابة على الهجوم التنافسي من قبل المنظمات المنافسة، إذ يسمح هذا الأخير للمنظمات من توحيد بعض مواردهم وقابليتهم من أجل تحسين عمليات التخطيط وتنفيذ نشاطات سلسلة القيمة من أجل الحصول على الموقع القيادي في هيكل الصناعة، وهذا يحتاج إلى التعاون مع منظمات أخرى في مجال نظم المعلومات وخبرات الإمدادات، كما يتيح التحالف

<sup>1</sup>. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 177.

<sup>2</sup>. عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص: 52.

<sup>3</sup>. Koen Heimeriks, Alliance Capability, Collaboration Quality and Alliance Performance: An Integrated Framework, Working Paper 02/05, Department of Technology Management, Technische Universiteit Eindhoven, The Netherlands, September 2002, p: 02.

<sup>4</sup>. Guido Friebel, Michael Raith, Resource allocation and organizational form, American Economic Journal Microeconomics, Volume 02, Number 02, February 2009, p: 01.

أيضاً للمنظمات التعلّم من الشريك، ويتيح إمكانيات لدخول أسواق جديدة وكسب المزايا التنافسية فضلاً عن المشاركة بالكلف والمخاطر<sup>1</sup>، وتختلف الدوافع الاستراتيجية للمنظمات للانخراط في تشكيل التحالفات والاندماجات وفقاً لخصائص المنظمة المحددة والعوامل البيئية المتعددة، ومن أهمّ هذه الدوافع والمبررات ما يلي<sup>2</sup>:

- البحث عن السوق.
- الحصول على وسائل للتوزيع والترويج لمنتجات المنظمة.
- الوصول إلى التكنولوجيات الجديدة والتقارب في التكنولوجيا مع المنافسين في السوق.
- تعلّم واستيعاب المهارات الجماعية والتنظيمية.
- الحصول على وفورات الحجم.
- تحقيق التكامل الرأسي.
- التكيف مع التغيرات البيئية والتنويع في مجالات أعمال جديدة.
- إعادة الهيكلة وتحسين الأداء.
- تقاسم التكاليف وتجميع الموارد، وتطوير المنتجات والتقنيات.
- الحدّ من المخاطر والتنويع في أساليب إدارة المخاطر.
- تحقيق الميزة التنافسية، وتعاون المنافسين المحتملين أو استباق المنافسين.
- تكامل السلع والخدمات مع الأسواق.
- التغلّب على الحواجز القانونية والتنظيمية.

والجدير بالذكر هنا، أن الهدف الرئيس من عمليات الاندماج والتحالف هو أنّه يخلف أثرًا إيجابيًا داخل نظام القيمة بين الأنشطة يسمى أثر التعاضد، وهو الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في ميدان الصناعة نفسه، ويتحدّد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحقّقة، من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل. كما أنّ القيمة الحقيقية المتحقّقة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختلف أشكاله سواء كان داخلياً أو عن طريق التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة، أو المشاركة التكنولوجية، أو برأس المال، يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات

<sup>1</sup>. سعد علي حمود العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال (مفاهيم - مداخل - تطبيقات)،

الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص-ص: 128 - 129.

<sup>2</sup>. Emanuela Todeva, David Knoke, Strategic Alliances and Models of Collaboration, Management Decision journal , Volume 43, Number 01, January 2005, p: 128.

المستقلة لأطراف عملية التعاضد، وهذا لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) أكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة<sup>1</sup>.

أما فِيم يتعلق بالإدماج داخل المنظمة فهو الآخر ضمانًا لفعاليتها، ويتوجب عليها عدم الاكتفاء بمبدئ التمييز. إذ ينبغي على مختلف الوحدات توحيد جهودها والتنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة ككل، وهذا ما يعبر عنه بمسار الإدماج، فكلما كانت الوحدات أكثر تمييزًا كلما احتاجت إلى إدماج أكثر، ويشكل الحوار والمقابلة بين وجهات النظر داخل المنظمة أهم وسائل الإدماج بين وحداتها داخليًا<sup>2</sup>.

وبالتالي، تكون قدرة المنظمة على الاندماج والتحالف داخل هيكل الصناعة وخارجها مبدئًا أساسًا لتحقيق وبناء القدرة التنافسية، سواء كان هذا الاندماج والتحالف داخل المنظمة نفسها أو بين منطمتين متنافستين أو أكثر، أو بين منطمتين عاملتين في مجالات متكاملة، حيث تهدف من خلال هذا التحالف والاندماج للحصول على أثر تعاضدي والوصول إلى التشغيل الكامل للموارد والانتفاع بهذه القدرات لرفع القدرة الإنتاجية أو إنتاج منتجات جديدة بتكنولوجيا قائمة للحصول على أسواق جديدة وبناء قدرة على التنافس داخل الأسواق مستقبلاً.

#### 8- التكيف مع البيئة المحيطة والتأثير فيها

يعرف التنظيم (المنظمة) بصفة عامة على أنه نظام عضوي يتسم بأنماط تفاعل وعلاقات اجتماعية وتفاعل تبادلي مع البيئة<sup>3</sup>. وهو ما أكده الباحثان Katz & Kahn في علم النفس الاجتماعي في كتابهما بعنوان "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" سنة 1966، حيث توصل الباحثان إلى أنّ التنظيم أو المنظمة هي نظام مفتوح وأنّ التكيف مع البيئة المحيطة أمر ضروري ومبدئ أساس لاستمرار المنظمة واستقرارها<sup>4</sup>.

وجاء في دراسة للباحث الوليد عبد الله حمد عثمان (2016)<sup>5</sup>، أنّ منظمات الأعمال تعيش في بيئة مفتوحة تتعامل وتتفاعل مع البيئة الخارجية تتأثر بها وتؤثر فيها، وأنّ المنظمة ليست في حالة ثبات أو

<sup>1</sup> جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص- ص: 118 - 119.

<sup>2</sup> عبد القادر دريالي، نظرية المنظمات، ترجمة الحبيب ثابتي، الطبعة الأولى، مخبر لايداك، القطب الجامعي سيدي سعيد، معسكر، الجزائر، 2019، ص: 88.

<sup>3</sup> إسماعيل محمود علي الشراوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 82.

<sup>4</sup> Berim Ramosaj, Gentril Berisha, Systems Theory and Systems Approach to Leadership, Iliria International Review, June 2014, p: 60, Article disponible en ligne: [bit.ly/3g456XV](http://bit.ly/3g456XV), consulté le: 11/07/2020.

<sup>5</sup> الوليد عبد الله حمد عثمان، المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2016، ص: 01.

سكون؛ وإثما هي قابلة للتغيير حسب الظروف والمتطلبات البيئية المحيطة لتحقيق هدف الاستمرارية والبقاء والتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة (الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية وغيرها) المؤثرة فيها في أي وقت، والتي قد تقع في المستقبل وتضع المنظمة دائماً خطط التغيير لمواجهتها والتعايش والتأقلم معها، بل يمكنها أن تضع خطط التغيير ليس فقط للتأقلم مع الظروف ولكن لمحاولة التأثير في الظروف الخارجية حتى تتناسب مع ظروفها الداخلية وتتكيف معها.

كما تؤدي البيئة المحيطة بالمنظمات دوراً مهماً ورئيساً في عملية التخطيط الاستراتيجي، لكون هذه البيئة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على هذه المنظمات، وفي غالب الأحيان تكون المنظمات خارج القدرة على التأثير في مسار هذه التغيرات بل تتأثر بها وبناتجها فقط<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد، أكدت دراسة للباحثين Fernando F. Suarez & Rogelio Oliva (2005)<sup>2</sup>، أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وعدم وجود استجابة مناسبة لتغيرات البيئة المحيطة سيؤدي حتماً إلى خسارة المنظمة لشريحة واسعة من العملاء المتحركين داخل هيكل الصناعة، كما يفقد المنظمة ميزة التكلفة في عملية التشغيل، وهذا ما يهدد بالضرورة بقاء واستمرار المنظمة داخل بيئة العمل.

وعليه، التكيف مع البيئة المحيطة والتأثير فيها هو الآخر مبدؤً وحتميةً لا بد منها لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛ لأن هذا المبدأ يسمح بالانتفاع إلى أقصى حدّ ممكن من موارد ومكونات البيئة المحيطة، وحتى يتحقق ذلك الانتفاع يجب أن يكون نتيجة لعملية اختيار مدروسة للموقع المناسب سواء من ناحية توفر الموارد أو الأسواق وقربها، أو توفر القطاعات الأخرى المغذية، أو حتى من ناحية توفر المناخ القانوني لأداء الأنشطة.

<sup>1</sup>. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2012، ص: 35.

<sup>2</sup>. Fernando F. Suarez and Rogelio Oliva, Environmental change and organizational transformation, Industrial and Corporate Change, Volume 14, Number 6, 24 October 2005, p: 1017.



## المطلب الثاني: متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال

عملية تعزيز القدرة التنافسية هي العملية التي تحصل بها منظمات الأعمال على الموارد والمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفها بكفاءة، وتحسينها والاحتفاظ بها لتدرج أكثر من المستوى العادي للقدرة التنافسية، حيث تكون هذه العملية متصلة بوظائفها وسياساتها وبرامجها على جميع المستويات والتي تربطها علاقات تكاملية فيما بينها، ويمكن إجمال أهم متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في النقاط التالية:

### 1- تعزيز القدرة على الابتكار

يعرف الابتكار على أنه الدرجة التي يتم بها إنشاء القيمة للعملاء في المنظمة التي تحوّل المعرفة والتقنيات الجديدة إلى منتجات وخدمات مربحة للأسواق الوطنية والعالمية، ويغطي الابتكار مجموعة واسعة من الأنشطة لتحسين أداء المنظمة كابتكار منتج جديد أو خدمة أو عملية توزيع جديدة أو محسنة بشكل كبير أو عملية تصنيع أو طريقة تسويقية أو تنظيمية<sup>1</sup>.

وللابتكار دور مهم للغاية على المستوى الكلي في التنمية الاقتصادية للبلدان؛ لأنّ منظمات الأعمال المبتكرة تسوق نتائج البحث والتطوير الخاصة بها، وتخلق قيمة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك تحصل هذه المنظمات ذاتها على حصة مهمة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثاً، وبهذه الطريقة فإن منظمات الأعمال يخلقون ثروة لأنفسهم ولبلد وللعالم ككل. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للابتكار والدور الذي تلعبه القدرات التكنولوجية في مسار نمو المنظمة، لا يُعرف سوى القليل عن كيفية توجيه الابتكار التكنولوجي في المنظمات المختلفة إلى استراتيجيتها التكنولوجية، وهي الخطة التي توجه تراكم الموارد والقدرات التكنولوجية ونشرها<sup>2</sup>.

وفي دراسة لـ Ebru dogan (2016)<sup>3</sup> تناولت تأثير الابتكار على القدرة التنافسية أكدت نتائج هذه الدراسة أن بناء القدرة التنافسية للمنظمة يعتمد بشكل أساسي على قدرتها على الاستثمار في البحث والتطوير والتكنولوجيا والمهارات التي تتيح الاستفادة القصوى من هذه المنتجات الجديدة أو الخدمات، حيث يظهر الابتكار كنتيجة لتطوير المعرفة والخبرة الأساسية للمنظمة، ويعدّ البحث والتطوير نشاطاً مهماً نظراً لحقيقة أنه يوفر المعلومات والخبرات المطلوبة للابتكار، ووفقاً لذلك توصلت هذه الدراسة إلى أنّ وحدة الزيادة في ناتج المعرفة التكنولوجية يؤدي إلى 0.0045 وحدة زيادة في القدرة التنافسية للمنظمة ووحدة الزيادة في الإنتاج الإبداعي تؤدي إلى 0.0046 وحدة زيادة في القدرة التنافسية للمنظمة ككل.

1. Cherroun Reguia, **Assistant professor, Product innovation and the competitive advantage**, European Scientific Journal /SPECIAL/ edition, Volume 01, Number 01, June 2014, p: 141.

2. Wang Wen-Cheng, Lin Chien-Hung, Chu Ying-Chien, **Types of Competitive Advantage and Analysis**, International Journal of Business and Management, Volume 06, Number 05, May 2011, p: 101.

3. Ebru dogan, **The Effect of Innovation on Competitiveness**, Ekonometri ve İstatistik, Number 24, 2016, p: 77.

وعليه، القدرة الابتكارية للمنظمة تساهم بشكل كبير في تميّز المنظمة بين منافسيها، من خلال إيجاد شيء يختلف عما تأتي به المنظمات الأخرى المنافسة داخل السوق، وبالتالي خلق قيمة إضافية غير موجودة للعملاء، مما يعزّز من صورة المنظمة في أذهانهم ويزيد من ولائهم، ما يعزّز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بهم لفترة أطول وكسب ولائهم.

## 2- تعزيز القدرة على التنظيم وتحسين الإنتاجية

تشير القدرات التنظيمية إلى قدرة المنظمة على توزيع الموارد باستخدام العمليات التنظيمية لتحقيق الغاية المرجوة أو الهدف المنشود للمنظمة، وهي عمليات قائمة على المعلومات التي يتم تطويرها بمرور الوقت من خلال التفاعلات المعقدة بين موارد المنظمة، لتوفير إنتاجية معززة وحماية لمنتجها النهائي أو خدمتها، وتعتمد هذه القدرات على تطوير المعلومات وتبادلها من خلال رأس المال البشري للمنظمة، وغالبًا ما يتم تطوير هذه القدرات في المجالات الوظيفية (مثل إدارة العلامة التجارية في التسويق)، أو من خلال الجمع بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية على مستوى المنظمة<sup>1</sup>.

تعكس هذه القدرات التنظيمية قدرة المنظمة على القيام بنشاط إنتاج منتج معين باستخدام ما لديها من تشكيلة موارد، وهي قدرة مركبة تتكون من المعارف والمهارات وتتبع من داخل المنظمة وتعتبر مصدر قوة لها، وتمكن المنظمة من تعزيز قدرتها التنافسية، كونها قيمة متميزة يصعب تقليدها. وتسهم هذه القدرات في تعزيز عمليات الموارد البشرية وتحقيق التكامل الثقافي والتنسيق التنظيمي وتحسين الفاعلية التشغيلية وقيادة التغيير التنظيمي في المنظمات<sup>2</sup>.

كما يمنح التنظيم وتحسين الإنتاجية للمنظمة قدرة تنافسية لأنه يتم تطبيقها وتطويرها على مدى فترة زمنية أطول، وينصبّ التركيز اليوم في منظمات الأعمال على تراكم القدرات التنظيمية وحقبة أنها تتزايد وتتطور في كل لحظة زمنية مقارنةً بالماضي، والقدرات التنظيمية محدّدة بشكل يجعلها ذات قيمة خاصة؛ لأنها ذات طبيعة ضمنية، وبالتالي يصعب نقلها وتقليدها، ويمكن التمييز بين خمسة أبعاد للقدرات التنظيمية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>. Laurent Renard, Gilles E- St-Amant, **Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions**, Publié le January 2003, p: 06, Article disponible en ligne: [bit.ly/2WZrvy2](http://bit.ly/2WZrvy2), consulté le : 13/04/2020.

<sup>2</sup>. عماد عطو حامد، معن وعد الله المعاصيدي، **واقع القدرات المنظمة في المنظمات الصحية - دراسة آراء عتنة من المدراء في بعض المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، 2018، ص:

<sup>3</sup>. Gerd Schienstock, **Organizational Capabilities: Some reflections on the concept**, IAREG – Intangible Assets and Regional Economic Growth, Research Unit for Technology, Science and Innovation Studies (TaSTI), University of Tampere, IAREG Working Paper 1.2.c, April 2009, P: 19.

- القدرات الانتقائية: التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئة سريعة التغير والاحتفاظ بقدراتها الخاصة في اقتصاد العولمة، حيث يصبح الابتكار المعيار الرئيس للمنافسة.
- القدرات التكاملية التنظيمية: التي تمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع مشكلة الجمع بين الكفاءة التنظيمية والمرونة التنظيمية.
- القدرات التقنية أو الوظيفية: التي تمكن منظمات الأعمال من تنفيذ وتوسيع نطاق إنتاجها المميز.
- إمكانات فهم خصائص السوق والطلب: والتي تمكن المنظمات من بيع منتجاتها أو خدماتها بشكل مريح وغزوها للأسواق الجديدة.
- القدرة على التعلم: الاستيعاب والتحويل والتفكير في المعلومات والخبرات المكتسبة من قبل.

القدرة التنافسية تتوقف أساساً على الاستخدام الجيد لعوامل الإنتاج المختلفة، وعلى توفير الشروط اللازمة للحفاظ على نصيبها من السوق أو العمل على توسيعه، وتوفير هذه الشروط هو وحده الكفيل بتزويد العملاء بالسلع والخدمات التي تضمن بقاءهم مرتبطين بتلك المنظمة، وهو ما يعني ضمناً تقديم منتجات أحسن من بقية المنافسين، وهذه القدرة التنافسية يتم بناؤها على المستوى الداخلي، وقد تظهر ظروف تدفع بالمنظمة إلى دخول أسواق خارجية، وعندئذ يتعين عليها أيضاً بناء قدرة تنافسية تراعي فيها ظروف ومتغيرات السوق الدولية من طلب وعرض ومنافسة<sup>1</sup>، وتهدف القدرة على الإنتاجية في الأساس إلى إنجاز مستوى عالٍ ومستمر للجودة في أداء العملية الإنتاجية بالتكلفة المناسبة، وبالتالي فهي تعكس في عنصرين أساسيين هما:

- تحسين الجودة: يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وهي تعني أيضاً الدقة والإتقان من خلال التصنيع للأثار التاريخية والتمثيل والقلاع والقصور لأغراض التفاخر، وقد اختلفت الآراء حول تعريف الجودة لكنّها في الواقع لم تخرج عن نطاق التعاريف الآتية: "ملائمة المنتج للاستخدام"، "تلبية احتياجات العملاء"، "أن يعمل المنتج بصورة صحيحة ومن المرّة الأولى لاستخدامه"، "تقليل التباين" وغيرها من التعاريف الأخرى التي يمكن الأخذ بها جميعاً كونها غير متناقضة<sup>2</sup>.

الجودة عموماً تختلف بين المنتجات من جودة مرتفعة إلى جودة منخفضة، وكلما كانت الجودة مرتفعة كلما كانت هناك مردودية جيّدة، حيث أن ولاء العملاء للجودة المرتفعة يؤدي بهم إلى معاودة الشراء عدّة مرّات، كما يمكن للمنظمة إعطاء سعر مرتفع لمنتجاتها بداعي الجودة، وهذا ما يرفع من نسبة الأرباح،

<sup>1</sup>. أحمد زغدار، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2011، ص: 30.

<sup>2</sup> hatem Khalifah breesam Al-Ajeeli, Hassan Abdul-sahib Mehdi, Performance Improvement of the Implementation of Concrete Structures in the Construction Sector In Iraq Using The Modern Management Technique "Six Sigma", Journal of Engineering, Volume 21, Number 01, January 2015, p: 15.

وهناك ثلاث خيارات أمام المنظمة فيما يخص الجودة، تتمثل إما في تحسين الجودة، أو الاحتفاظ بمستوى الجودة نفسه، أو تخفيضها، ففي الخيار الأول يؤدي ذلك إلى مردودية جيّدة من خلال زيادة الحصة السوقية، أمّا الخيار الثاني فهو متبع من طرف المنظمات التي لا تعاني من منافسة قوية في السوق، وبالتالي فلا حاجة لها برفع مستوى الجودة، وبالنسبة للحالة الثالثة فتلجؤ المنظمة إليها بهدف تخفيض التكاليف إذا كانت مرتفعة، إلا أنّ هذا الخيار وجّهت له انتقادات كثيرة؛ لأنه يؤدي إلى أضرار للمنظمة من ناحية الربحية على المدى الطويل<sup>1</sup>.

كما أنّ الركيزة الأساسية لإدارة الجودة هي التركيز على العميل، من حيث الاستماع إليه وتحقيق رضاه وإسعاده وتلبية حاجاته ورغباته، وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل ما يلي<sup>2</sup>:

- التلبية الفورية: استعداد المنظمة لتلقّي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب.
- القدرة على تلبية الوعود (الموثوقية): ضرورة توفير الخبرة في موظفي المنظمة عند أداء الخدمة.
- الدقة في التعامل: وتزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- إبداء المودّة (الكياسة): توفير جو الألفة والمودّة مع العميل، ومخاطبته على قدر مستوى تفكيره.
- اللياقة في التعامل: حيث أن العميل يطلب أن يرى البائع دائماً مساعداً وناصحاً له.
- حقّ العميل في الاعتراض: من حقّ العميل أن يعترض، وعلى موظّف المنظمة أن يجيب على اعتراضاته.

وحّدّد الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية David Garvin خمسة نقاط يتوجب على المنظمة اتباعها إذا اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي<sup>3</sup>:

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك أو العميل.
- لا بد من ربط الجودة مع الربحية مع كل جانب من السوق والتكلفة.
- يجب النظر إلى الجودة على أنّها أداة تنافسية.
- يتمّ بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- لا بد للجودة من أن تحصل على التزام المنظمة بالكامل.

- **تخفيض التكلفة:** يعدّ تخفيض التكاليف على كاهل المنظمة عنصراً مهماً في تحسين مردوديتها، كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الأداء اتّجاه منافسيها، وتعتمد في ذلك على عدّة وسائل منها: النظام

<sup>1</sup>. عادل مزوغ، مرجع سابق، ص: 50.

<sup>2</sup>. محسن عبد الكريم، صباح النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2012، ص: 98.

<sup>3</sup>. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 38.

التشغيلي لعمليات التوزيع وهو وسيلة مراقبة بالغة الأهمية؛ فالمنظمة تستعمل كآلية عمل بإعطاء الأولوية للحصول على مواد أقل تكلفة من التي يحصل عليها المنافسون<sup>1</sup>.

ومنظمات الأعمال التي تتنافس حول التكلفة تعلم علم اليقين أن التكلفة المنخفضة لا يمكن الإبقاء عليها كقدرة تنافسية، إذا تم الحصول على زيادات في الإنتاج فقط عن طريق القيام بتخفيضات على المدى القصير يتطلب الأمر وجود محفظة ذات مدى قصير تقاير المصاريف الحالية بالتخفيضات المستقبلية في تكلفة التشغيل، وتتكون المحفظة من استثمارات في المرافق المجددة وفي البنية التحتية، وفي البرامج والأنظمة، وذلك للقيام بتنسيق العمليات والتدريب والتطوير التي تتمثل في القدرات والمهارات لدى الإنسان. ومن أمثلة المنظمة التي تبنت تخفيض تكاليفها نجد شركة Lincoln Electric وهي عبارة عن منظمة مصنعة للحام متعددة الجنسيات قامت بتخفيض التكاليف بمقدار 10 ملايين دولار سنويًا على مدى 10 سنوات فعمال هذه المنظمة يصنعون آلاتهم الخاصة بهم، ويقومون بصيانة وإصلاح المعدات بأنفسهم ويتفقدون نوعيتها، ويطلق عليهم رجال المليون دولار، وقد قام هؤلاء العمال بتوفير ملايين الدولارات على المنظمة التي كانت ستصرف على المعدات الإلكترونية<sup>2</sup>.

وعليه، القدرة الإنتاجية للمنظمة تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الكفاءة، بحيث تخفض التكاليف الإنتاجية، والتي تسهم بدورها في تخفيض الأسعار وتعزيز القدرة التنافسية السعيرية للمنظمة وبالتالي زيادة الربحية.

### 3- تعزيز القدرة على الاستثمار في رأس المال البشري

تعرف القدرة على الاستثمار في رأس المال البشري على أنها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات (الميول والسلوك) التي تؤثر تأثيرًا واضحًا في أداء الفرد، ويعدّ تطوير القدرات البشرية القاعدة الأساسية في بناء وتحسين القدرات المنظمة، وهذا يتطلب سلسلة من الإجراءات التي توجه وتساعد الموارد البشرية في زيادة معارفها، ومهاراتها، وإدراكها، وفي تطوير الاتجاه الذي يشكل الأساس في مجال التغيير التطوري، حيث تقرّ العديد من منظمات الأعمال أنّ السبب في تميزها عن المنظمات يعود إلى كفاءة الموارد البشرية والقدرة التي تمتلكها هذه المنظمات، لذلك فإنّ قدرات الموارد البشري تتيح للمنظمة القدرة على

<sup>1</sup>. أمنة دداش، عثمان بوزيان، الحكومة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 03، العدد 09، مارس 2017، ص: 239.

<sup>2</sup>. محمد عبد العالي النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 95.

الاستجابة إلى حدّة المنافسة في الأسواق، حيث أنّ إحراز التنمية والتقدم في الموارد البشرية ينعكس على عمل المنظمة<sup>1</sup>.

والاستثمار في الموارد البشرية في المنظمة يؤدي في أغلبه إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، وتتمثل في النظرة تجاه طبيعة العمل وهذا يدفع لزيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات، كما يحقق المزيد من الخدمات والسلع، ويحسن العلاقات بين المنظمة ومورديها وعملائها<sup>2</sup>، ويؤخذ الاستثمار في رأس المال البشري عدّة أشكال، من أهمها:

**3-1- التدريب والتأهيل المستمرّ للموظفين:** فالتدريب المستمرّ يجب أن يغطّي ما يحتاج المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوّة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للموظفين، بحيث تمدّهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب<sup>3</sup>.

وترى الباحثتين Nnamdi S.O & Victoria Kenny في هذا الصدد أنّ أنشطة التدريب والتأهيل هي عناصر مهمّة لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بحيث يشير التدريب والتأهيل إلى الممارسة المتمثّلة في توفير فرص التدريب وورش العمل والتوجيه وغيرها من فرص التعلّم للموظفين لإلهامهم وتشجيعهم وتحفيزهم على أداء وظائف مناصبهم بأفضل ما يمكن وفي حدود المعايير المعمول بها<sup>4</sup>.

**3-2- تلبية الاحتياجات المهنية:** يعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، لذلك فمن المهمّ أن يتمّ الحفاظ على كل الاحتياجات المهنية له والعمل على تلبيتها وتطويرها وتطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين إدارة المنظمة والموظفين فيها، ومن أهم هذه الاحتياجات المهنية نجد<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>. ميسون عبد الله أحمد الشملة، نور علي عبود العبيدي، مدى إسهام القدرات المنظمة في بلورة الأمن الوظيفي للأفراد العاملين - دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، 2018، ص: 242.

<sup>2</sup>. ليلي بعوني، الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، مجلة المؤسسة، المجلد 04، العدد 01، 14 جويلية 2014، ص: 170.

<sup>3</sup>. منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترح، المؤتمر الثاني حول التغيير والإبداع الإداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تجارب ورؤى مستقبلية، معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الدوحة، قطر، 25/23 جوان 2014، ص: 940.

<sup>4</sup>. Victoria Kenny, Nnamdi S.O, Employee productivity and organizational performance: A theoretical perspective, Publié le April 2019, p: 02, Article disponible en ligne: [bit.ly/32YpYMD](http://bit.ly/32YpYMD), consulté le : 16/01/2020.

<sup>5</sup>. وهيبة مقدم، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظلّ الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص09.

- توفير خدمات النقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية.
- منح مكافآت وحوافز للموظفين وفق مبدئ كفاءة وجدارة الموظفين.
- الاهتمام بتعويضات الموظفين مقابل إصابات العمل أو الأمراض المهنية.
- إعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.
- إيجاد فرص لانجاز أعمال صغيرة للموظفين.
- العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين، وبث روح التعاون والدافع والحافز بينهم.
- اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد الموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار.
- تطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الموظفين وإقناعهم بذلك، من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.

وهناك طريقة أخرى للاستثمار في الموارد البشرية وهي تعزيز الصحة البدنية والعاطفية للعمال، حيث يمكن للمنظمات أن تستثمر في هذا الاتجاه من خلال الفحوص الطبية للعمال والغذاء وتجنب الأنشطة التي تضر العمال، وخلق ظروف عمل جيدة للعمال مثل ارتفاع الأجور والعطلات وما إلى ذلك. وكل هذا يؤثر حتمًا فيما بعد على إنتاجية العمل، ويجب على المنظمة بذل المزيد من الجهود لتشجيع العمال؛ من توفير طعام وسكن ورعاية طبية أفضل وبعبارة أخرى الاستثمار في صحة ورفاهية العمال<sup>1</sup>.

هذا وقد جاء في دراسة **خليل جمعة عثمان صابون (2012)**<sup>2</sup>، أن هناك ثلاثة عوامل جوهرية حاسمة في بناء وتعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال تتمثل في التقنية الأفضل، الموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية، لذلك اهتمت منظمات الأعمال المعاصرة في سعيها نحو ساحة التنافسية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتغيير نظرها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج يؤدي أعمالاً محددة لقاء تعويض مادي محدد في صورة رواتب ومميزات معينة، واستبدلت بهذا المفهوم الكلاسيكي السلبي مفهومًا إيجابيًا متكاملًا يرى في الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها أي منظمة والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة.

ويمكن للمنظمة من خلال استثمارها في مواردها البشرية أن تدعم الإبداع الوظيفي لموظفيها وفق عدة آليات منها: وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، بناء الثقة بالنفس، عدم بخس جهود

<sup>1</sup>. Florentina Xhelili Krasniqi, Rahmije Mustafa Topxhiu, **The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman, Journal of Knowledge Management**, Economics and Information Technology, Volume 06, Number 04, August 2016, p-p: 07-08.

<sup>2</sup>. خليل جمعة عثمان صابون، **الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية - دراسة على عينة من الشركات السودانية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2017، ص: 82.

الموظف بأعمال خارجة عن اختصاصه، مساعدة الموظف في حلّ مشاكله الشخصية، تهيئة الجوِّ المناسب في مكان عمل الموظف، إعطاء الموظف الفرصة الإدارية الأعلى إذا كان مؤهلاً لها، اتباع نظام الحوافز، إرشاد الموظف إلى أساليب التفكير الإبداعي، التعاون مع الموظف المبدع في تنفيذ أفكاره الإبداعية، عدم مصادرة حقوق الموظف في فكرته الإبداعية، إدارة الوقت وتخطيط الأعمال، فسح مجال التنافس بين الموظّفين، تشجيع الموظّف على أداء التمارين الرياضية الصباحية، العمل على بدء تقديم ساعة العمل الصباحية والحثّ على أداء التمارين الفكرية وتنمية الحدس لدى الموظف وغيرها<sup>1</sup>.

وهكذا، أصبح كسب المعرفة والاهتمام بالموارد البشرية في منظمات الأعمال عاملاً مهماً لبناء وتعزيز القدرة الإبداعية والإنتاجية ومن ثمّ القدرة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية بالمحافظة عليهم وتدريبهم وتكوينهم بشكل مستمر، بالإضافة إلى تحفيزهم وتلبية الاحتياجات المهنية والاجتماعية المادية والمعنوية.

#### 4- تعزيز القدرة على كسب المعرفة الإبداعية والتّعلم من تجارب المنظمات الأخرى

من بين الأشكال الحديثة للمنظمات نجد المنظمات المتعلّمة، أي التي تبحث باستمرار عن التعلم الجماعي وإنشاء المعارف الجديدة ورسملتها، مع الحرص على المقارنة الدائمة مع المنظمات الأحسن بالإضافة إلى الاستعداد للتغيير من أجل تحقيق الأهداف<sup>2</sup>. حيث تعرف هذه القدرات على أنّها قابلية المنظمة على توظيف قدرات التعلّم، والقدرات الثقافية، وقدرات الاتصالات، والقدرات الإبداعية لتساعدها على إعادة تشكيل الموارد في بيئة ديناميكية من أجل بناء والحفاظ على إدامة تنافسيّتها<sup>3</sup>. ويساهم توفّر القدرة المعرفية والإبداعية داخل المنظمة على وجه الخصوص في تحقيق ما يلي<sup>4</sup>:

- تمكين القدرة الإبداعية للقوى العاملة بسهولة من توليد أفكار وابتكارات جديدة متوافقة مع الهيكل التنظيمي ومكان العمل.

<sup>1</sup>. جومرد إسماعيل حقي، العوامل المساعدة في الإبداع الوظيفي، سلسلة الثقافة الوظيفية، الطبعة الأولى، سلسلة الثقافة الوظيفية، الجيل الجديد ناشرون، صنعاء، اليمن، 2008، ص: 17-18.

<sup>2</sup>. هندا مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظلّ اقتصاد المعرفة - دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص: 67.

<sup>3</sup>. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، الدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية في معالجة الإخفاقات التنظيمية لتحقيق تنافسية الأعمال: بحث تطبيقي في مصانع الألبان، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 110، 2019، ص: 27.

<sup>4</sup>. Ibrahim Fahad Sulaiman And others, Impact of Creativity to Organizational Competitiveness, International Journal of Humanities and Social Science, Volume 05, Number 08, August 2015, p: 108.



- بيئة العمل السليمة التي تشجع رأس المال القائم على المعرفة تمكن المنظمات المبدعة من توليد أفكار جديدة للنمو وزيادة حصتها في السوق.
- بناء المعرفة ودعم نشر مبتكر قوي وفَعَال لها.
- تساهم في الابتكار على أساس المعرفة مما يعالج مجموعة من العوائق التي تحول دون الوصول لابتكار متميّز ومستدام.
- التركيز القويّ على التنفيذ يعتمد بشدّة على حوكمة والتزام المنظمات بالتعلّم من تجربة الآخرين.

كما تظهر أهمية الإبداع في المجالات التي تنعكس بشكل إيجابي على المنظمات، حيث أنّه يحسن قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعد في الوصول إلى الحلّ الناجح للمشكلة بطريقة أصلية، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيّف مع المتغيرات. وحتى تكون المنظمة متقدمة وأساليبيها مبدعة وخلّاقة فإنّه ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها، والتي تتمثل في إفساح المجال لأي فكرة تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، والتخلّي عن الروتين والمركزية في التعامل والتجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات والتطلّع إلى الأعلى دائماً<sup>1</sup>.

#### 5- تعزيز القدرة على التغيير (المرونة) والاستجابة لحاجات العملاء

- تعرف المرونة على أنّها قدرة منظمات الأعمال على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيّرات المتعلقة بحجم طلبات العميل<sup>2</sup>، وحسب الباحثين RitZaman & Krajaweski lee (2015)<sup>3</sup>، فإنّ المرونة تتعلّق بعمليات المنظمة التي تمكّنها من الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء بكفاءة، وهي تنقسم إلى قسمين:
- الإيصائية: ويقصد بها قدرة منظمة الأعمال على التكيّف للحاجات الفريدة لكل عميل، من خلال إجراء تعديلات وتغييرات في تصاميم المنتج.
  - مرونة الحجم: يقصد بها القدرة على التحصيل السريع في زيادة الإنتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلّبات الكبيرة في الطلب.

وتصبّ هذه المرونة في مجملها نحو الاستجابة لحاجات العملاء، حيث يقصد بها قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوّعة بالسوق المستهدف، وتؤشّر المرونة في مجالين أساسيين هما: قدرة المنظمة على مسايرة التطوّرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات العميل، وقدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب،

<sup>1</sup>. أحمد يوسف الحنبطي، مرزوق عايد القعيد، مرجع سابق، ص: 06-07.

<sup>2</sup>. Stevenson William, **production, operations management**, Hon Hof manpropress, 8th Ed, 2007, p: 38.

<sup>3</sup>. Krajaweski lee, RitZaman Larry, **operation management**, prentice-Hall, New Jersey: 7th Ed, 2005, p: 62.

وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرّة ومتقلّبة<sup>1</sup>. والهدف من كل هذا هو بناء القيمة للعملاء، وحتى يتحقّق هذا التغيير في قيمة العميل وجب المرور بعدة مراحل أساسية تتمثّل في<sup>2</sup>:

- إدراك تطلّعات العملاء: من خلال تحديد احتياجاتهم ومشاكلهم باستمرار.
- فهم مصادر القيمة للعملاء: قد تكون اقتصادية (البحث عن الكفاءة، والادّخار)، أو وظيفية (لها مجموعة من الوظائف)، أو نفسية (هيبية، عضوية في مجموعة معيّنة).
- عملية التخطيط: لخلق القيمة للعملاء وتسليمها (العمليات التشغيلية).
- قياس قيمة العميل: من أجل تقدير قيمة البرنامج، هناك مسألة مهمّة هنا هي حساب النفقات الضرورية لإنتاج حزمة من القيم وتقدير الفوائد للعملاء من القيمة التي أنشأتها المنظمة وكذلك السعر الذي سيقبلونه.
- التواصل وتقديم القيمة للعملاء (إعلام وتثقيف السوق): مع مراعاة قنوات التوزيع المختلفة.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن القول إن المرونة أصبحت قدرة تنافسية مهمّة لأي منظمة تحقّق التفوّق وتضمن النمو والاستمرار في عالم الأعمال المعاصر شديد الحساسية، وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات وتطلّعات عملائها من المنتجات والخدمات بأقلّ جهد ووقت.

## 6- تعزيز القدرة على التسويق (القدرات التسويقية)

تعرف القدرات التسويقية على أنّها قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة لأداء مهام التسويق بطرق تحقّق نتائج التسويق المرغوبة<sup>3</sup>. وحتى تعزّز المنظمة قدرتها على التسويق يجب أن تعمل على تعزيز كل من قدرات المزيج التسويقي وقدرات التطوير والتنفيذ التسويقي الاستراتيجي في الوقت نفسه<sup>4</sup>:

**6-1- قدرات المزيج التسويقي الكلاسيكي (القدرات التسويقية المتخصصة):** قد تتمتع المنظمات بقدرات تسويقية متعلّقة بعمليات المزيج التسويقي، مثل إدارة وتطوير المنتجات، التسعير، البيع، الاتصال التسويقي، إدارة قنوات التوزيع، حيث نجد هذه القدرات التسويقية على المستوى التشغيلي لإدارة المنظمة، ويطلق عليها القدرات التسويقية المتخصصة؛ لأنّها متعلّقة بعملية وظيفية محدّدة مستعملة في المنظمة لتجميع وتحويل الموارد، وهي لا تنحصر فقط في العناصر المذكورة بل قد تشمل على عناصر أخرى. أما المزيج التسويقي

<sup>1</sup>. طاهر حميد عباس، أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية - دراسة استطلاعية

في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 04، 2016، ص: 106.

<sup>2</sup>. Slawomir Czarniewski, **Types of Competition in the Market in the Context of New Value for Customers**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Volume 04, Number 12, December 2014, P: 262.

<sup>3</sup>. Neil A Morgan, Hui Feng, Kimberly A Whitler, **Marketing Capabilities in International Marketing**, Journal of International Marketing, Volume 26, Number 01, 2018, P: 63.

<sup>4</sup>. خالد قاشي، سفيان لراي، أثر القدرات التسويقية على الأداء السوقي للمنظمات لتحقيق التنافسية - دراسة عيّنة من

المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 16، العدد 16، 2016، ص-ص: 04-05.

هو مجموعة من العناصر المتناسقة التي تتحكم فيها المنظمة لتؤثر بها على المستهلكين وتواجه بها المنافسة، وتتمثل القدرات التسويقية المتخصصة في إدارة المنتجات، إدارة التسعير، إدارة قنوات التوزيع، إدارة الاتصال التسويقي وإدارة المبيعات.

**6-2- قدرات تطوير وتنفيذ التسويق الاستراتيجي (القدرات التسويقية الهيكلية والتنسيقية):** تتمتع المنظمات بقدرات تسويقية متعلّقة بعمليات بناء استراتيجيات تسويقية تنفيذية، ويطلق على هذه القدرات التسويقية القدرات التسويقية الهندسية؛ لأنها تمثل الطريقة التي يتم على أساسها انتقاء وتنسيق المزيج التسويقي. ويعبر عنها عملياً بثلاثة قدرات هي:

- **قدرات إدارة المعلومات التسويقية:** وهي قدرات المنظمة في العمليات التي يتم من خلالها التعلّم التسويقي وتوظيف المعرفة التسويقية، وهي مجموعة من العمليات التي تمثل جوهر مفهوم التسويق، الذي تنطلق عملياته من جمع معلومات مختلفة عن حاجات ورغبات العملاء، وتنتهي أيضاً بجمع معلومات عن ردود أفعالهم وحتى أفعال المنافسين وأصحاب المصالح الآخرين.

هذه القدرات التسويقية الفائقة، تمنح المنظمة في النهاية القدرة على توليد معلومات كافية حول الإجراءات وردود فعل المنافسين لاستخلاص المعلومات الكافية لمواجهة منافسيها، وهذه العملية تمكّن المنظمة من اكتساب القدرة التسويقية التي تهدف إلى توليد المعرفة وتطبيقها نحو تقديم قيمة إضافية للعملاء وتساعد المنظمة على تطوير أساس القدرة التنافسية، حيث يمكن للمنافسين التركيز على احتياجات السوق المماثلة، لكن ليست كل القدرات التسويقية للمنافسين متطابقة، ومنه لا يمكن بسهولة تقليد هذه القدرات ذات القيمة المضافة أو نقلها بين المنافسين، وتستطيع المنظمة بعد ذلك تحقيق القدرة على تشكل الأساس للتنافس الحقيقي من خلال تقديم قيمة متفوقة ومستدامة لعملائها<sup>1</sup>.

- **قدرات التخطيط التسويقي:** قدرة المنظمة على تصميم استراتيجيات تسويقية ملائمة تعظم الاستفادة من الموارد المتاحة في سوق معينة لدعم الميزة التنافسية، وهي تشمل أنشطة تحليل المستهلكين والعملاء وأصحاب المصالح والتجزئة السوقية والتحليل الداخلي للمنظمة، وذلك بهدف تحديد القيمة التي ستقدم للسوق.

- **قدرات التنفيذ التسويقي:** العمليات التي من خلالها تكون الاستراتيجيات التسويقية المرغوبة محوّلة إلى التشغيل الفعلي للموارد. وهي قدرات الحصول ومزج وتوظيف الموارد الضرورية الداخلية وجلب الموارد الخارجية لتحقيق أهداف التخطيط التسويقية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Alharbi Adel Saleh, **The Role of Marketing Capabilities in Firm's Success**, International Journal of Management Science and Business Administration, Volume 02, Issue 01, December 2015, P: 62.

<sup>2</sup> خالد قاشي، سفيان لراي، مرجع سابق، ص: 06.

وعليه، القدرات التسويقية تعمل على تحديد المعايير الواجب توافرها في المنتج والأسواق المناسبة لتوزيعه وتحديد الخطة المناسبة له، وطرق تحسين المنتج وكيفية ترويجه بشكل يسهم في رفع الحصة السوقية للمنظمة في الأسواق المستهدفة لتعزيز القدرة التنافسية.

#### 7- تعزيز الفاعلية والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة

تعرف الفاعلية على أنها: "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة"<sup>1</sup>. حيث يركز مفهوم الفاعلية بالمرجات والآثار أكثر من ارتباطه بالمداخلات، كما وتشير الفاعلية إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وما يترتب عليها من نتائج وآثار على المجتمع ككل، كما تأخذ الفاعلية في اعتبارها مدى جودة السلع والخدمات المقدّمة، بالإضافة إلى الاهتمام بمدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدّمة لهم وعن أسلوب تعامل الإدارة معهم، فضلاً عن درجة مشاركة العملاء في خطط وبرامج تحسين الأداء، كما يأخذ مفهوم الفاعلية في اعتباره قدرة المنظمة على النمو من خلال البحوث والتطوير، وأخيراً يمكن النظر إلى الفاعلية باعتبارها عملية مستمرة تربط المنظمة بالبيئة المحيطة، حيث تتوقّف قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف التنظيمية على الظروف والقيود البيئية المحيطة من ناحية، وقدرة المنظمة على فهم وإدراك المطالب المجتمعية بدقة ومحاولة الاستجابة لها بشكل كافٍ من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

في حين، يقوم مفهوم الكفاءة على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل<sup>3</sup>. ويرتكز مفهوم الكفاءة على بعدين أساسيين هما: البعد الاقتصادي والبعد الإداري، غير أنّ هذين البعدين غير منفصلين بل يكمل كل منهما الآخر، حيث يشير البعد الاقتصادي للكفاءة إلى العلاقة بين المداخلات والمخرجات مع التركيز بالأساس على المداخلات، من حيث مدى قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن القول أنّ مستوى كفاءة أيّ نظام وفقاً للبعد الاقتصادي تتحدد بالعلاقة بين المداخلات والمخرجات، فكلما زادت نسبة المخرجات إلى المداخلات زادت درجة الكفاءة والعكس صحيح، كما يأخذ مفهوم الكفاءة في الاعتبار عوامل الوقت والتكلفة والربحية. في حين يركز البعد الإداري في مفهوم الكفاءة على الأنشطة والعمليات الإدارية داخل المنظمة، من حيث

<sup>1</sup>. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص: 92.

<sup>2</sup>. دعاء رضا رياض محمد، مرجع سابق، ص: 15.

<sup>3</sup>. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2007، ص: 331.

أداء المهام المفترض أن تقوم بها المنظمة بالشكل الصحيح وخلال وقت محدّد وبأقلّ تكلفة ممكنة مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة<sup>1</sup>.

والكفاءة هي مؤشّر يتمّ الحصول عليه عن طريق تحديد آثار النتائج على الجهود المبذولة، وهي تتضمن كفاءة تسيير التكاليف وعلاقتها بالآثار الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والجهود المبذولة لتمويلها، أما الفعالية فهي المؤشّر الذي تعطيه نسبة النتيجة التي تمّ الحصول عليها إلى النتيجة المراد تحقيقها، ويرى الباحث Peter Drucker في هذا الصدد أنه لا توجد كفاءة بدون فعالية، حيث تكون العلاقة بين الكفاءة والفعالية علاقة جزء من الكلّ، والفعالية شرط ضروري لتحقيق الكفاءة في النهاية<sup>2</sup>.

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازمًا لمفهوم الفعالية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقّق أهدافها ولكن بخسارة في أهداف أخرى، وعدم كفاءة المنظمة يؤثّر سلبيًا على فعاليتها، فكّما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معيّن، قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء، ويمكن استخدام الفعالية كمقياس بعيد المدى، بينما يمكن استخدام الكفاءة كمقياس قصير المدى، ويجب أن يأخذ كلاهما الفعالية والكفاءة في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح كل منظمة وينظر إلى الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح وأما الفعالية فهي إنجاز العمل الصحيح<sup>3</sup>.

وعليه، الفاعلية ترتبط بالقيادة من خلال تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، في حين ترتبط الكفاءة بالإدارة من خلال تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء الصحيحة، وليس المهمّ دائمًا إنجاز العمل بالفاعلية لتحقيق الهدف بغضّ النظر عن الكفاءة؛ لأنّ غياب الكفاءة في الأعمال يؤدي حتمًا إلى زيادة الإنفاق والهدر غير الضروري للموارد، وبالتالي يجب ربط الفاعلية بالكفاءة في أداء المهام، إذا أرادت المنظمة فعلاً تحقيق قدرة على الإدارة والقيادة الحقيقية لمواردها وتحقيق القدرة على الاستمرارية والبقاء والتنافس.

## 8- تعزيز القدرة على التردّد واليقظة

إنّ المحافظة على القدرة التنافسية للمنظمة يتطلّب منها المتابعة المستمرة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات، التي تشكّل إمّا فرصًا للنمو ينبغي استغلالها أو تهديداتٍ يتعيّن تجنبها أو الحدّ من آثارها السلبية عليها، وذلك باستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وإرسالها إلى المعنيين بها لاتخاذ القرارات التصحيحية أو الاستراتيجية،

<sup>1</sup> دعاء رضا رياض محمد، التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2015، ص: 15.

<sup>2</sup> Diana Marieta mihaiu, Alin opreana, Marian Pompiliu cristescu, **Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector**, Romanian journal of economic forecasting, Volume 04, Number 13, January 2010, p: 163.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص: 96.

ويجب أن تكون عملية التردّد مساراً شاملاً وجماعياً، يقوم به جميع من في المنظمة ويغطّي جميع عناصر المحيط الخارجي: المنافسين، العملاء، الموردين، التكنولوجيا. وهي عملية تختلف عن دراسة السوق باعتباره عملاً دائماً ومستمرّاً<sup>1</sup>. كما أدت التغيّرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العملاء والمنظمة في الوقت نفسه، كما أنّ أبعاد التنافس عبر عنصر الزمن تظهر في<sup>2</sup>:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.
- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم المنتج.
- الالتزام بجدول زمنية محدّدة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

والجدير بالذكر هنا، أنّ اليقظة التنافسية هي نظام يسمح بتتبّع خطوات مجهودات وخذع وتداخلات وأعمال البحث التي يجريها المنافسون المباشرون وغير المباشرين للمنظمة<sup>3</sup>. أمّا التردّد التنافسي والذي يقوم على جمع وتحليل وتقييم البيانات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين وبأسلوب علمي منهجي، بغرض توفير المعلومات المفيدة في إعداد استراتيجيات التنافس، كما نجد التردّد الاجتماعي وهو إدراك المنظمة لمختلف التغيّرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع، وكذا تحليل عوامل البيئة الاجتماعية، كتطور النمو الديمغرافي، توزيع السكان، عادات الاستهلاك، المناسبات والأعياد، مثل شهر رمضان الكريم الذي تتغيّر فيه عادات الاستهلاك عند المسلمين<sup>4</sup>.

في هذا الإطار، يرى العديد من الباحثين أنّ اليقظة التنافسية تعبّر عن العملية الإعلامية التي تتمكّن من خلالها المنظمة من جمع بيانات عن بيئتها التنافسية من مصادرها المختلفة وتحويلها إلى معلومات ذات معنى، تتيح لها التعرف المسبق على منافسيها الحاليين والمحتملين وكل العناصر والقوى التنافسية

<sup>1</sup>. وهاب نعمون، سمية سريدي، القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المحلية: دراسة مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 22، العدد 02، ديسمبر 2016، ص-224-223.

<sup>2</sup>. العيد فراحتية، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، الجزائر، 2015، ص: 176.

<sup>3</sup>. إسماعيل بن ديلمي، أسماء دردور، إسهامات التسويق الإلكتروني في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص: 13.

<sup>4</sup>. حكيم خلفاوي، مراجع سابق، ص-ص: 780-782.

ذات التأثير الحالي والمتوقع على قدراتها ومكانتها التنافسية، انطلاقاً من رصد قدرات وإمكانيات منافسيها وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وأدائهم الحالي والمستقبلي وحدّة المنافسة، ومن ناحية أخرى تمكّن اليقظة التنافسية المنظمة من خلق المعرفة التي تسمح بتعزيز نقاط قوتها وتحسين نقاط ضعفها مقارنة بالمنافسين من خلال تمييز منتجاتها و/أو خدماتها في السوق<sup>1</sup>.

تدفع البيئة التنافسية المنظمة إلى أن تكون في يقظة دائمة اتجاه جميع متغيّرات محيطها، حيث تؤدي هنا المعلومات دوراً مهماً، فهي تمثّل بالنسبة للمنظمة فرصة اكتشاف منتج جديد، وإمكانية الوصول إلى الأسواق قبل المنافسين، ولامتلاك وسيلة للتطوير والإنتاج بشكل أسرع، كما تعدّ المعلومات أيضاً الطريقة التي يعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة، وتستمدّ هذه المعلومات بالأساس من مصدرين هما: المصدر الداخلي ويشمل المعلومات المحاسبية والمالية ومستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، أداء العمّال وإنتاجية العمل لديهم، التكنولوجيا المستخدمة وغيرها. أمّا المصدر الثاني هو الخارجي ويتمثّل في حالة الأسواق، المنافسين، المنتجات الجديدة في السوق، سلوك العملاء واتّجاهاتهم المستقبلية، السياسات الحكومية تجاه الضرائب والتسعير، المعطيات الخاصة بالاستهلاك وغيرها. كل هذه المعلومات (الداخلية والخارجية) إضافةً إلى أخرى تأخذها المنظمة بعين الاعتبار قصد تحليلها ثم اتّخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة في الوقت المناسب<sup>2</sup>.

والهدف من اليقظة هو تتبّع وترصد المنافسين من حيث منتجاتهم المبتكرة، ومشاريع البحث والتطوير قيد الإنجاز والتوجّهات المستقبلية المرتبطة بعمليات التسويق وجذب العملاء وغيرها، والتي تمكّن المنظمة من الاحتياط مستقبلاً للأخطار المحتملة، والمحافظة على الحصة السوقية وولاء العملاء، كما تساعد على متابعة التطوّرات في قدرات المنافسين ونقاط ضعفهم، واستباق خياراتهم الاستراتيجية، للحصول على قدرة تنافسية إضافية باقتناص الفرص في بيئة الأعمال قبل وصول المنافسين إليها.

## 9- تعزيز ثقافة المنظمة

في مقال نشر مؤخراً عرّفت الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمة) على أنّها التأثير الجماعي للمعتقدات والسلوكيات والقيم المشتركة للناس داخل المنظمة، حيث تنظّم هذه المعايير داخل أيّ منظمة كيفية أداء

<sup>1</sup> حنان يحيى الشريف، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، الجزائر، 2018، ص: 176. ص-ص: 158-159.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، مجلة أخبار الإدارة، العدد 17، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1996، ص: 74.

الموظفين لمهامهم وكيفية تعاونهم مع بعضهم البعض، وما إذا كانوا يشعرون بالحافز لتحقيق الأهداف وإذا كانوا صادقين في رغبتهم تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

ويعدّ وجود ثقافة في المنظمات اليوم عنصراً ملزماً للتواصل والتفاعل بين الموظفين، والثقافة تؤثر بشكل كبير على الموظفين والعمليات التنظيمية وتؤدي دوراً مهماً في المنظمات، ولا تعدّ الثقافة عاملاً من عوامل نجاح أو فشل الأعمال فحسب، بل يمكن أيضاً أن تحقق قدرة عالية من التنافسية في بيئة الأعمال<sup>2</sup>. وهناك العديد من العناصر المكوّنة للثقافة في المنظمة هي<sup>3</sup>:

- **القيم التنظيمية:** قد يكون للمنظمات قيم أساسية تعكس ما هو مهمّ في المنظمة وما هو غير مهمّ، وهي تتمثّل في مبادئ السلوك التوجيهية لجميع الأعضاء في المنظمة، كالإبداع والنزاهة والتفاني والاحترام المتبادل واللطف والمساهمة في المجتمع.

- **الأخلاق:** إنّها مدوّنة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تميّز السلوك الصحيح عن الخطأ، وتختلف القيم الأخلاقية عن سيادة القانون التي يملئها النظام القانوني للبلد ويجب اتباعها، ومع ذلك فإنّ القوانين نفسها تستند إلى بعض المبادئ الأخلاقية، وبالتالي هناك بعض التداخل الطبيعي بين الأخلاق والقوانين. ويمكن اختبار قيم المنظمة من خلال معيارين هما:

➤ **الالتزام:** ما إذا كانت المنظمة تنظر إلى موظفيها مثلاً على أنّهم موارد مطلوبة لأنشطة الأعمال أو تنوي الاستثمار في علاقة طويلة الأمد معهم، ما يعكس التزام المنظمة اتجاه موظفيها، ويمكن أن يكون الالتزام بأشكال مختلفة (إجازة أمومة، أو التوازن بين العمل والحياة، أو الإجازات غير المدفوعة وغيرها).

➤ **الحياة الوظيفية:** حيث يتم أيضاً استخدام القيم الأخلاقية في المنظمة واستثمارها في التطوير الوظيفي لموظفيها.

- **المعتقدات التنظيمية:** قد تشمل المعتقدات التي تعدّ جزءاً من ثقافة المنظمة معتقداتٍ حول أفضل الطرق لتحقيق أهداف معينة، مثل زيادة الإنتاجية والتحفيز الوظيفي، على سبيل المثال قد تنقل المنظمة الاعتقاد بأنّ التعبير عن الفكاهاة في مكان العمل هو وسيلة فعّالة لزيادة الإنتاجية والتحفيز الوظيفي.

- **التمكين:** تؤثر الثقافة الاجتماعية وهيكل المنظمة على القيم الأساسية المتعلقة بحجم تمكين الموظف.

- **السيطرة والقرار:** الإدارة بطبيعتها تدور حول السيطرة، والأهمّ هو كيف يتمّ فرضها، حيث تعتبر الإرشادات المحدّدة جيداً والوصف الوظيفي وسلطة اتخاذ القرارات وسائل رسمية للتحكم، في حين أنّ اتخاذ القرار الجماعي أو المشترك هو وسيلة اجتماعية أو ثقافية للتحكم.

<sup>1</sup> Boris Groysberg et d'autres, **The Leader's Guide to Corporate Culture**, Harvard Business Review, 2018, Article disponible en ligne: [bit.ly/3ghbiMt](http://bit.ly/3ghbiMt), consulté le: 14/06/2020.

<sup>2</sup> Ozgur Gulen Ertoşun, Zafer Adiguzel, **Leadership, Personal Values and Organizational Culture**, Springer International Publishing AG, part of Springer, Nature 2018, P: 53.

<sup>3</sup> Ashok Kumar, **Redefined and Importance of Organizational Culture**, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, Volume 16, Issue 04, 2016, p-p: 16-17.



- **القواعد التنظيمية:** والتي تعكس القواعد السلوكيات النموذجية والمقبولة في المنظمة، فمثلاً قد يكون لدى المنظمة عمليات تشاركية في اتخاذ القرارات، يستطيع فيها كثير من الموظفين في المنظمة التعبير عن آرائهم بشأن القرارات المهمة، أيضاً قد تعقد المنظمة العديد من الاجتماعات لمناقشة الأفكار.

وقد أكدت دراسة للباحثين Fakhar Shahzad & Adeel Luqman (2012)<sup>1</sup>، بأنه لكل فرد في المنظمة ثقافة مختلفة وأنهم يحاولون تكيف ثقافتهم مع معايير وقواعد المنظمة وقيمها بشكل مستمر، واعتماد ثقافة وقيم المنظمة من قبل الموظفين يخلق ذلك الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة، وهو مفيد للموظفين للقيام بعملهم بكفاءة وفعالية أكثر مما يحقق التطور الإيجابي في أداء الموظفين ومن ثم أداء المنظمة ككل.

- **المسؤولية:** ترتبط سلطة صنع القرار ارتباطاً وثيقاً بمسألة المسؤوليات، حيث يتم قياس ثقافة المسؤولية من خلال ملاحظة ما إذا كان من المتوقع أن يتحمل الأفراد مسؤولية قراراتهم أو أن هناك مسؤولية جماعية في حالة قرارات الفريق<sup>2</sup>.

وتهتم منظمات الأعمال اليوم بنشر قيم إيجابية تفيدها في تحقيق المهام المنوطة بها، وفي تقليل الصراعات حولها، وتحقيق الاستقرار والاستمرار في بيئة أعمالها، ولاسيما تلك التي تنسم بالعدائية التنافسية الشديدة. وتختلف هذه القيم وتتعدّد أوجهها، فهناك قيم اقتصادية واجتماعية وثقافية وحتى سياسية، ومن القيم التي تعطي أهمية بالغة في عالم الأعمال المعاصر نجد القيم الاقتصادية ذات المضمون الاجتماعي، والتي تبرز كمسؤوليات اجتماعية تلتزم بها المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وأمام أصحاب مصلحتها بالدرجة الأولى.

والجدير بالذكر هنا، أنّ عملية تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد تتميز به المنظمة من قدرة في مجالات محدّدة، لكنّ الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية للمنظمة في معناها الشامل وبأبعادها المختلفة.

<sup>1</sup>. Fakhar Shahzad, Rana Adeel Luqman, **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview**, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Volume 03, Issue 09, January 2012, p: 982.

<sup>2</sup>. Ashok Kumar, **Op-cit**, p: 17

### المبحث الثالث: مفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

تبيّن منظمات الأعمال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية يجعلها تتفاعل مع المجتمع باعتباره يؤثر ويتأثر بكل عملية وممارسة تصدر عنها، وانطلاقاً من هذا التأثير المتبادل لا بد عليها أن تضع أهدافها بما يخدم أهداف المجتمع ككل، والسعي نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية في إطار هذا المفهوم المشترك، ويعتبر سعي المنظمات لكسب ثقة المجتمع، استثماراً في حدّ ذاته كونه يمدّ جسور التعاون بين المجتمع والمنظمة، وكذا تغيير نظرة المجتمع للمنظمة من كونها كيان يهدف لتحقيق الربح فقط، إلى كيان يخدم المجتمع ويهدف لتحقيق رفاهيته على المدى المتوسط والبعيد.

في هذا السياق، أصبحت المنظمة تعمل على تكييف منتجاتها ومتطلبات التعايش مع المجتمع سواء من الناحية الاقتصادية أو القانونية، وكذا تكييفها مع توقعاته الأخلاقية في التعامل مع جميع أطراف المجتمع، ومع رغبات المجتمع من خلال دعمه، إذ أنّ منظمات الأعمال ملزمة اليوم بتوجيه جهودها نحو مجتمعها في جميع المجالات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية، وذلك من خلال تحديد الأولويات الاجتماعية وتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة في إطار مفهوم الاستدامة.

لذا، تمّ التركيز في هذا المبحث على المطالب التالية:

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال؛
- أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال؛

### المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

تشير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى التزامات المنظمة تجاه المجتمع، وبشكل أكثر تحديداً تشير إلى الالتزامات تجاه أصحاب المصلحة وأولئك الذين يؤثرون في سياسات المنظمة وممارساتها<sup>1</sup>، حيث يرد عادةً مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الأدبيات بمصطلحات مكافئة أو مرادفة مختلفة مثل: المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، المسؤولية الاجتماعية للأعمال، المسؤولية المجتمعية، المواطنة المؤسسية أو مواطنة المنظمات، المسؤولية المؤسسية أو مسؤولية المنظمات، المشاركة المجتمعية وغيرها.

#### 1- تطوّر مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

في العشرينيات من القرن الماضي (1920) لم يكن يعرف مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وإنّما كان يشار إليه من قبل المديرين بالإشراف والوصاية، وهما مفهومان مستوحيان من الدين البروتستانتي حيث يقصد بالإشراف أنّ من يمتلك الممتلكات عليه واجب استخدامها وإدارتها ليس فقط

<sup>1</sup> Cedomir Ljubojevic, Gordana Ljubojevic, Nina Maksimovic, **Social responsibility and competitive advantage of the companies in serbia**, proceedings of the 13 th Management international conference: Managing transformation with creativity, Budapest, hungary, 14/22 november 2012, P: 556.

لأغراضه الخاصة وإنما لأغراض تخدم احتياجات المجتمع بأسره، بينما يقصد بالوصاية أن المالك هو الوصي (المسؤول) أمام الله والمجتمع. وقدم هذان المفهومان الأيديولوجية التي أرست الأساس لتطوير وظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الخمسينيات من القرن الماضي، حيث كان أكثر الموضوعات شهرة في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين هي صياغة وظهور وانتشار تسمية المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>، ويعود الفضل للباحث **Howard Rothmann Bowen Harper** في جلب مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى عصر الإدارة الحديث، مع نشره لكتابه سنة (1953) بعنوان: "المسؤوليات الاجتماعية لرجل الأعمال"، ومنذ ذلك الحين نمت الحركة وأصبحت البحوث منظمة تدريجياً حول قضايا بحثية رئيسة للموضوع<sup>2</sup>، وكان المفهوم في كثير من الكتابات المبكرة (1950-1960) يشار إليه بالمسؤولية الاجتماعية بدلاً من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات<sup>3</sup>. وهي تمثل الفترة التي تمّ فيها تقديم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في المجال الأكاديمي وفي الأعمال الخيرية لمنظمات الأعمال، حيث يمكن رؤية تطور هذا المفهوم من خلال المراحل الرئيسية التي يوضحها الجدول أدناه:

الجدول (01): تطوّر مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

الدراسات المرجعية	تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	تطور المواضيع الرئيسية	الفترات
Davis (1960, 1967) Mc Guire (1963) Walton (1967)	تفترض أنّ المنظمات ليس لديها التزامات اقتصادية وقانونية فحسب، ولكن أيضاً مسؤوليات معينة تتعلق بالمجتمع.	محاولات كبيرة لإضفاء الطابع الرسمي على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.	1970 - 1960
Johnson (1971) Steiner (1971) Davis (1973) Sethi (1975) Preston and Post (1975) Carroll (1979)	السعي لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية من خلال وضع المعايير الاجتماعية في أدوار العمل المقررة، حيث تتحمل المنظمات مسؤولية إنتاج السلع والخدمات التي يريدها المجتمع ومنه الحصول على الربح.	تعدّد تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ومحاولات تحديد الميزات والقواعد المميزة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وبدأ تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والأداء.	1980 - 1970
Jones (1980) Carroll, (1983-) Drucker (1984) Freeman (1984) Frederick (1986)	تنطوي على السلوك الاستراتيجي للمنظمات وتتألف من أربعة أجزاء:	ظهرت مفاهيم جديدة أخرى خلال هذه الفترة، بالإضافة إلى بروز	1990 - 1980

<sup>1</sup> . Jean-Pascal Gond, Jeremy Moon, **Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life -Cycle of an Essentially Contested Concept**, ICCSR Research Paper Series, Routledge major work on corporate social responsibility, Number 59, 2011, p: 05.

<sup>2</sup> . Éric persais, **La RSE est-elle une question de convention?**, Revue française de gestion, Number 172, Lavoisier, Paris, 2007, p: 97.

<sup>3</sup> . Najeb Masoud, **How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR**, International Journal of Corporate Social Responsibility, Volume 04, Number 02 , 2017, p: 02.

	الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والطوعية أو الخيرية.	نظرية أصحاب المصلحة وأخلاقيات العمل.	
Wood (1991) Donaldson and Preston (1995) Carroll (1991, 1994, 1999)	وجه المفهوم نحو موضوعات أخلاقيات العمل، والقضايا الاجتماعية الدولية، والأداء الاجتماعي للمنظمات.	تمّ دمج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في مواضيع بديلة للبحث (زادت أهمية أصحاب المصلحة).	2000 - 1990

Source: João Leitão, Maria José Silva, **CSR and Social Marketing: What is the desired role for Universities in fostering Public Policies?** Munich Personal REPEC Archive, No 2954, 25 April 2007, p: 04.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ فترة السبعينيات من القرن العشرين شهدت فترة توسع سريع في مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، حيث تعدّدت تعريفات المسؤولية الاجتماعية ومحاولات تحديد القواعد المميّزة للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وتحديد الأدوار الاقتصادية والاجتماعية لها، وبدأ تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والأداء. في حين تميّزت فترة الثمانينيات من القرن نفسه بظهور نظرية أصحاب المصلحة وأخلاقيات العمل، حيث تمّ ربط المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بسلوكها الاستراتيجي وتحديد أبعادها الشاملة الأربعة الرئيسية من قبل الباحث Archie Carroll وهي: المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والطوعية (الخيرية). أمّا في فترة التسعينيات فكانت غنية جداً فيما يتعلّق بإدخال مفاهيم تكميلية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وكانت المسؤولية الاجتماعية لبنة أساسية أو نقطة انطلاق للمفاهيم والموضوعات الأخرى ذات الصلة، والتي اعتنقت العديد منها التفكير الاجتماعي وكانت متوافقة تماماً معها<sup>1</sup>، مثل الاستجابة الاجتماعية للمنظمات، والأداء الاجتماعي للمنظمات وأخلاقيات العمل، وإدارة العلاقات القائمة بين أصحاب المصلحة (مجموعة أفراد يمكن أن يؤثروا أو يتأثروا بتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>).

وابتداءً من سنة 2000 إلى يومنا هذا، ونتيجة تحقّق الكثير من الأبحاث التجريبية، تم تحديد محددات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتجسيدها في استراتيجية المنظمة وتحديد فوائد تنفيذها بشكل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة<sup>3</sup>، وأصبح ينظر للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بعدها على أنّها سلوكيات المنظمة التي تؤخذ طواعية، ومدى تلبية المنظمة لمسؤوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية التي يفرضها عليها أصحاب المصلحة، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أنّ بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحدّيات كان من أهمها: التطوّرات التكنولوجية المتسارعة والعلومة، تزيد الضغوط الحكومية والشعبية، الكوارث والفزائح الأخلاقية للمنظمات. كل هذه العوامل جعلت

<sup>1</sup> Mark Schwartz, Archie Carroll, **Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks The Search for a Common Core in the Business and Society Field**, Business & Society, Volume 47, Number 02, 2008, P: 154.

<sup>2</sup> Moussadak Habiba· **La Responsabilité Sociale et l'engagement des parties prenantes dans l'industrie touristique cas ville Agadir Maroc**, Al-Bashaer Economic Journal, Volume 01, Numéro 05, Juin 2016, p: 193.

<sup>3</sup> Jean-Pascal Gond, Jeremy Moon, **Op-cit**, p: 08.

مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يندرج اليوم ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية لمسؤوليات المنظمة تتمثل في<sup>1</sup>:

- **المسؤولية اتجاه تحقيق الأرباح:** وتشير إلى أنّ مسؤولية المنظمة كانت متمثلة فقط في تحقيق الأرباح للمالكين ولحملة الأسهم، وهذه المسؤولية القاصرة تؤيد ما جاء به الباحث الاقتصادي "Friedman".
- **المسؤولية تجاه أصحاب المصالح:** نتيجة الانتقادات الموجهة لأهداف الربحية كمسؤولية وحيدة تركز عليها المنظمة، ظهر ما يسمى بالمسؤولية تجاه أصحاب المصالح والتي تركز على ضرورة الاهتمام بتلبية أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين، عاملين، مجهزين، مورعين وغيرهم.
- **المسؤولية تجاه المجتمع:** وقد انتشر هذا المفهوم في السنوات الأخيرة، ويشير إلى ضرورة التزام المنظمة بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام، وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة مثل الهيئات والجمعيات البيئية، والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه البيئة مثل التسويق الأخضر.

## 2- تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

يمكن استظهار تعاريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هنا من خلال توجيهين، التوجّه الأول ما تتفق حوله التعاريف الأكاديمية، أمّا التوجّه الثاني هو التعاريف التي أصدرتها الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية:

**2-1- التعاريف الأكاديمية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:** تعددت تعاريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، واختلفت باختلاف وجهات نظر وتخصصات الباحثين منذ ظهور المفهوم في الساحة العلمية والأكاديمية سنة (1953) إلى يومنا هذا، وفيما يلي أهم التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من قبل أشهر الأكاديميين والباحثين:

- تعريف Howard Rothmann Bowen Harper (1953)، كان أول من عرّف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، في كتابه "المسؤوليات الاجتماعية لرجل الأعمال" سنة (1953) على أنّها: "التزامات رجال الأعمال بتطبيق السياسات واتخاذ تلك القرارات واتباع خطوط العمل المرغوبة فيما يتعلّق بأهداف مجتمعنا وقيمه"<sup>2</sup>.
- تعريف Milton Friedman (1970)، وهو أحد أقوى منتقدي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في فترة السبعينيات، وحائز على جائزة نوبل سنة (1976) عن كتابه حول الرأسمالية والحرية، وفي مقاله المشهورة سنة (1970) حول المسؤولية الاجتماعية للأعمال، قال إن "هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فقط

1. Bakowitz Mark, **Corporate Strategies for Environmental and Social Responsibility**, Environmental Management, Vanderbilt Center for Environmental Management Studies (VCEMS), 2002, P-P: 110-111.

2. Isabelle Maignan, O. C. Ferrell, **Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework**, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 32, Number 01, 2004, p: 04 .

- للأعمال وهي استخدام مواردها والانخراط في أنشطة مصممة لزيادة أرباحها طالما بقيت ضمن قواعد اللعبة، أي المشاركة في منافسة مفتوحة وحرّة دون خداع أو احتيال"<sup>1</sup>.
- تعريف Keith Davis (1973)، والذي عرفها على أنّها: "تتمثّل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية، وذلك من خلال مواجهة التحدّيات الاجتماعية المختلفة"<sup>2</sup>.
- تعريف Peter Drucker (1977)، حيث عرفها باختصار، ومن منظور عام على أنّها: "التزام منظمة الأعمال اتّجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>3</sup>.
- تعريف Archie Carroll (1979)، عرف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنّها: "تشمل التوقّعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية للمجتمع اتّجاه منظمات الأعمال في مرحلة زمنية معيّنة"<sup>4</sup>.
- تعريف McWilliams Abigail, Siegel Donald (2001)، عرف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بأنّها: "مجموعة إجراءات تعزّز المنفعة الاجتماعية، بما يتجاوز مصالح المنظمة وتلك القضايا التي يقتضيها القانون"<sup>5</sup>.
- تعريف Pride William, O.C. Ferrell (2006)، عرفها على أنّها: "التزام منظمات الأعمال بممارسة تأثير إيجابي وتقليل تأثيرها السلبي على المجتمع"<sup>6</sup>.
- تعريف Herman Aguinis, Ante Glavas (2012)، عرفها الباحثان على أنّها: "إجراءات خاصّة بالسياق التنظيمي والسياسات التي تأخذ في الاعتبار توقّعات أصحاب المصلحة وتضاعف الأداء الثلاثي الاقتصادي والاجتماعي والبيئي"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>. Valentin Jentsch, **Corporate Social Responsibility and the Law: International Standards, Regulatory Theory and the Swiss Responsible Business Initiative**, Working Paper MWP 2018/05, Max Weber Programme, European University Institute, 2018, p: 01.

<sup>2</sup>. Keith Davis, **The case for and against business assumption of responsibilities**, The academy of management Journal, Volume 16, Number 02, Jun 1973, p-p: 27-29.

<sup>3</sup>. Archie Carroll, **Corporate Social responsibility : evolution of a defitional construct**, Business Society, Volume 38, Number 03, 1999, p: 286.

<sup>4</sup>. Archie Carroll, **A three-dimensional conceptual model of corporate performance**, Academy of Management Review, Volume 04, Number 04, 1979, p: 500.

<sup>5</sup>. Abigail McWilliams, Donald siegel, **Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective**, The Academy of Management Review, Volume 26, Number 04, Oct 2001, p: 504.

<sup>6</sup>. Tillmann Wagner, Richard J. Lutz, & Barton A. Weitz, **Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions**, Journal of Marketing, Volume 73, Number 01, November 2009, p: 78.

<sup>7</sup>. Herman Aguinis, Ante Glavas, **What We Know and don't know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda**, Journal of Management, Volume 38, Number 04, July 2012, p: 933.

- 2-2- تعريف المنظمات والهيئات الدولية والمحلية: تعددت هي الأخرى تعريف المنظمات والهيئات المحلية والدولية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وفيما يلي نذكر أهمها:
- تعريف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية: هي السلوك الأخلاقي لمنظمة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في منظمة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم<sup>1</sup>.
- تعريف اللجنة الأوروبية: هي مسؤولية المنظمات عن الآثار التي تمارسها على المجتمع<sup>2</sup>.
- تعريف المنظمة الدولية للمعايير (ISO): هي مسؤولية المنظمات عن قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، من خلال التزامها بالشفافية والسلوك الأخلاقي الذي يساهم في التنمية المستدامة، بما في ذلك الصحة ورفاهية المجتمع، وتأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة، وتتوافق مع القانون المعمول به، ومتسق مع المعايير العالمية للسلوك، ومتكاملة وتمارسها المنظمة في علاقاتها<sup>3</sup>.
- تعريف معهد شارترد للعلاقات العامة: المسؤولية الاجتماعية تصف الدور الاجتماعي والإنساني والخيري الذي تلعبه المنظمة في المجتمع<sup>4</sup>.
- تعريف البنك الدولي: هي التزام طوعي من قبل مديري المنظمات لدمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في أعمالهم، بحيث يتجاوز هذا الالتزام الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية والتعاقدية التي من المتوقع أن تقي بها المنظمات<sup>5</sup>.
- تعريف المفوضية الأوروبية: عرّفتها سنة (2006) أنها: مفهوم تقوم بموجبه المنظمات بدمج الشواغل الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي. ليتم لاحقاً وبالتحديد سنة (2011) تطوير هذا التعريف، حيث عرّفت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على أنها: "عملية دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وحقوق الإنسان في عملياتها التجارية واستراتيجيتها الأساسية بالتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة"<sup>6</sup>.

1. الأمم المتحدة، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع والاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، نيويورك وجنيف، 2004، ص: 28.

2. Commission Européenne, **Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014**, Communication de la commission au parlement européen Au conseil Au comité économique et social européen et au comité des régions, Bruxelles, le 25/10/2011, p: 07.

3. Adrian Henriques, **Understanding ISO 26000 -A Practical Approach to Social Responsibility**, British Standards Institution (BSI), London, First Published in the UK, 2011, p: 25.

4. مدحت محمد أبو النصر، **المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات (المواصفة القياسية ISO 26000)**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، مصر، 2015، ص: 33.

5. World Bank, **Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania**, Working Paper, March 2005, p: 01.

6. Malte Kaufmann, Marieta Olaru, **The impact of corporate social responsibility on business, performance - can it be measured, and if so, how?**, The Berlin International Economics Congress, Building Economic Bridges: Integrating Cultural Diplomacy into Nation Branding, Corporate Social Responsibility and Global Governance, March 7th-10th, Berlin, Germany, 2012, p-p: 08-10.

- تعريف المجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: هي التزام المنظمات بالتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين جودة حياة الموظفين وأسرهم، وكذلك المجتمع المحلي والمجتمع ككل<sup>1</sup>.

- تعريف مكتب العمل الدولي: هي طريقة تنظر فيها المنشآت في تأثير عملياتها في المجتمع، وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى<sup>2</sup>.

- تعريف منظمة العمل العربية: هي إدراج الاهتمامات البيئية والاجتماعي ضمن استراتيجية المنظمة، ممّا يؤدّي إلى تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول إن التعاريف الواردة في الدراسات الأكاديمية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال حاولت كلّها إعطاء إطار عام يمكن للمنظمات من خلاله أن تستنبط منه توجّهها، وتحدّد على أساسها أهدافها الاستراتيجية التي تسمح لها بتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية. أمّا التعاريف المقدّمة من طرف المنظمات والهيئات، فلا توجد نقاط توافق بينها، وكل هيئة تختصّ بموضوع لم تتناوله الأطراف الأخرى ويخصّ مجال عملها وإشرافها.

وعليه، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي في الأساس التزام يتجاوز الالتزامات القانونية، إلى الالتزامات الأخلاقية والتطوعية للمنظمات بالجانب الاجتماعي لبيئة العمل عند الوفاء بالتزاماتها الاقتصادية وذلك بالتنسيق مع أهداف التنمية المستدامة، ومع الأخذ بعين الاعتبار تطلّعات وتوقّعات ورغبات أصحاب المصالح والبيئة الاجتماعية ككل.

<sup>1</sup>. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), **Corporate Social Responsibility**, Report Meeting changing expectations: Corporate social responsibility, 1998, p: 3.

<sup>2</sup>. صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، الملتقى الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، المعهد العربي للتخطيط، بيروت، الجمهورية اللبنانية، 25/23 مارس 2009، ص: 04.

<sup>3</sup>. منظمة العمل العربية، البند الثامن المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص، مؤتمر العمل العربي الدورة الخامسة والأربعين، القاهرة، مصر، 15/08 أبريل 2018، ص: 9.



### 3- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والمفاهيم المشابهة

إنّ غياب تعريف متفق عليه وشامل للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وكذا بروز مفاهيم أخرى مقارنة لها خلق نوعاً من الغموض والتداخل والتشابك بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبعض المفاهيم المشابهة، ومن بين أهم هذه المفاهيم نجد مفهومي العمل التطوعي (الخيرى) والاستجابة الاجتماعية: **3-1- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والعمل التطوعي (الخيرى):** رغم اقتران مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالأعمال الخيرية أو التطوعية إلاّ أنّه في الحقيقة يختلف عن ذلك بشكل كبير، فالمسؤولية الاجتماعية ليست تبرّعات أو أعمال خيريه، كما أنّها لا تعتبر أعمالاً من قبيل الدعاية والإعلان، وإن كانت هناك نقاط تماس مشتركة تجمع المسؤولية الاجتماعية بهذه العناصر، إلاّ أنّ أهدافها واتجاهاتها ورؤيتها ومقوماتها تختلف تماماً عن تلك العناصر، فالتطوع والأعمال الخيرية لها أوجه صرف حدّدها الله سبحانه وتعالى، ويتمّ أغلبها في الخفاء وتدور في دوائمه بدون عائد ملموس، أمّا المسؤولية الاجتماعية فهي تترجم في مبالغ يتمّ إنفاقها ولكن في أوجه مقصودة؛ لأنّها لم تنفق بنية الزكاة أو الصدقة، ولكن بقصد التنمية المستدامة وإحداث نقلة معيّنة للمجتمع الذي توجد فيه المنظمة التي تلتزم بتلك المسؤولية، وتعكس اهتمام القطاع الخاص بأداء دورٍ أعمق في تنمية المجتمع، وعادة ما تكون هذه المبالغ صافي ربح تلك المنظمة التي قد يكون لها أذرع خيرية أخرى غير تلك التي تملئها عليها المسؤولية الاجتماعية. كما تتيح المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال إمكانية متابعة مدخلات أموالهم ومخرجاتها، الأمر الذي يضمن لهم السيطرة على أموالهم وضبطها<sup>1</sup>.

كما أنّ العمل التطوعي أو الخيرى هو أحد أشكال تحمّل المسؤولية من قبل فرد أو جماعة، ولا يجب حصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في العمل التطوعي (الخيرى)، إذن المسؤولية لا تقف عند حدّ التبرّعات والبرامج الخيرية فتمّة مجالات للعمل يجب أن تلتزم بها المنظمات يعود نفعها على المجتمعات، ومن هذه المجالات تنظيم وإدارة الأعمال وفق مبادئ أخلاقية، ودعم الفقراء والطبقات الوسطى وحماية البيئة، والحفاظ على الموارد الأساسية ومكافحة الفساد واحترام حقوق الإنسان والعمل والمساهمة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. نادية باعشن، المسؤولية الاجتماعية مفاهيم يجب أن تصحح، الموقع الإلكتروني الرسمي للشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، نشر يوم 11 أوت 2016، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/30RIy6o](http://bit.ly/30RIy6o)، تم الاطلاع يوم 25 أفريل 2020.

<sup>2</sup>. وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014، ص-ص: 82-83.

وعليه، يمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تدور في مفهومها العام حول جعل وظائف الأعمال الأساسية للمنظمة أكثر استدامة، حيث لا تقيد برامجها المجتمع فحسب بل تقيد أيضًا الأعمال بشكل أو بآخر، كون برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تتطلب مشاركة جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظّفين وأفراد المجتمع، لذا العمل التطوعي للمنظمة هو جزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لكن بأوجه خيرية تطوعية مقصودة.

**3-2- المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية لمنظمات الأعمال:** تشير الاستجابة الاجتماعية للمنظمات إلى كيفية تفاعل منظمات الأعمال مع بيئاتهم وإدارتها. وعلى النقيض من ذلك، فإن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تبرز في الوفاء بالالتزامات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية وحتى الخيرية التي تقع على عاتق منظمات الأعمال تجاه المجتمع. ويمكن رؤية الاستجابة والمسؤولية من خلال سلسلة متصلة بوسائل الغاية (الهدف) فيمكن تشكيل الاستجابة أو إطلاقها من خلال التوقعات العامة لمسؤوليات العمل. وبشكل عام هذه المسؤوليات مضمنة في شروط العقد الاجتماعي، والتي تضيء الشرعية على العمل كمنظمة مع توقع أنها تخدم الصالح العام من خلال توليد الأعمال مع الالتزام بقوانين المجتمع ومعايير الأخلاقية، ومن هذا المنظور تكون المنظمات في علاقة ديناميكية مع المجتمع وجميع أصحاب المصالح<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد، يرى بعض الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي استجابة لتوقعات المجتمع<sup>2</sup>. في حين يرى البعض الآخر أنّ هناك فرق كبير بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية، حيث تستند المسؤولية الاجتماعية إلى اعتبارات أخلاقية مركّزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين أنّ الاستجابة الاجتماعية ماهي إلا الردّ العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المدى المتوسط والقريب<sup>3</sup>.

والجدير بالذكر هنا، أنّ هناك فئة ثالثة ترى عكس هذا تمامًا، ويبرّر أصحابها ذلك بأنّ الاستجابة الاجتماعية تشير إلى التصرفات التي تتعدى مجرد تحقيق التزام اجتماعي أو رد فعل اجتماعي، إلى النمط الحديث للمسؤولية الاجتماعية المتمثل في الاستجابة الاجتماعية الايجابية، التي تجعل المنظمة ذات حسّ

<sup>1</sup>. Diane L. Swanson, **Corporate social responsiveness**, In SAGE brief guide to corporate social responsibility, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, California, United States, 2012, p-p: 152-154.

<sup>2</sup>. مصطفى محمود أبوبكر، **أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص: 74.

<sup>3</sup>. نسيمه غلاي، **الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات - دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 83.

اجتماعي توقّعي وقائي، من خلال الاستجابة الاجتماعية الإيجابية وبشكل طوعي للمشاركة في معالجة المشكلات الاجتماعية وهي بذلك تجسّد المعنى الشامل والأوسع للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات<sup>1</sup>.

وفي هذا الصّدّد، يقترح بعض الباحثين والمختصين اليوم تحويل مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى مصطلح الاستجابة الاجتماعية، رغم أنّ المصطلح الأوّل يتضمّن نوعاً من الالتزام في حين يتضمّن الثاني وجود دافع أو حافظ أمام رأس المال لتحمل المسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>.

لكن في حقيقة الأمر، تتميز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال عن الاستجابة الاجتماعية وغيرها من المفاهيم المشابهة بأنّها<sup>3</sup>:

- طوعية: فهي تتجاوز الالتزامات القانونية المفروضة على منظمات الأعمال.
- إلزامية الاستدامة: إنّها التزام مستدام في ظلّ شكل جديد من حوكمة منظمات الأعمال.
- شاملة: وفقاً لأساليب غير محدّدة، ولأصحاب المصالح دون استثناء.
- شفافة: بحيث يجب أن ترافق الشفافية برامج المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ولا يكفي القول والإعلان عنها بل من الضروري إثبات هذه البرامج على أرض الواقع.

#### 4- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تسعى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى تحقيق جملة من الفوائد تتدرج من فوائد تنعكس على المستوى الكلي (بالنسبة للدولة) إلى فوائد تنعكس على المجتمع محلّ تواجد المنظمة (بالنسبة للمجتمع)، وصولاً إلى فوائد تنعكس على منظمة الأعمال في حدّ ذاتها (بالنسبة لمنظمة الأعمال):

**4-1 - بالنسبة للدولة:** تكمن أهمية تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بالنسبة للدولة، فيما يلي<sup>4</sup>:

- يؤدّي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة، بسبب وعي منظمات الأعمال بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمّل التكاليف الاجتماعية.

<sup>1</sup>. رشيد سعيدان، واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات دراسة تطبيقية لعينة من مستشفيات الجنوب الغربي - ولاية بشار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص: 30.

<sup>2</sup>. حسين الاسراج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة جسور التنمية، العدد 90، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فيفري 2010، ص: 04.

<sup>3</sup>. Jean-Pierre Segal, André Sobczak, Claude-Emmanuel Triomphe, La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, rapport Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, Ireland, 2003, p: 02.

<sup>4</sup>. خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجّه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 31، 2012، ص: 296.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة، وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها وأعبائها جميعاً.

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل استمرارها في أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية بمستوى عالٍ من الجودة<sup>1</sup>.

**4-2- بالنسبة للمجتمع:** تكمن أهمية تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بالنسبة للمجتمع، فيما يلي<sup>2</sup>:

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة وسيادة مبدئ تكافؤ الفرص، وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.

- زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات ومختلف الفئات ذات المصالح.

- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

**4-3- بالنسبة لمنظمة الأعمال:** تكمن أهمية تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لمنظمة الأعمال في حدّ ذاتها، فيما يلي<sup>3</sup>:

- كسب الشرعية الاجتماعية والقبول الاجتماعي في المجتمع.

- وزيادة الفوائد الاستثمارية والأرباح.

- استقطاب العمالة المميّزة والاحتفاظ بها، وزيادة إنتاجية العاملين، وكسب رضاهم وتحقيق ولائهم.

- تشكيل صورة ذهنية إيجابية عامّة لدى أكبر عدد ممكن من العملاء، وضمان ولائهم للمنظمة.

- تحسين علاقات المنظمة مع عناصر البيئة الخارجية والداخلية.

<sup>1</sup>. مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية - دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبيلي السعودية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2013، ص: 18.

<sup>2</sup>. منى مسغوني، لاميا عماني، فاطمة الزهراء كيجلي، المسؤولية الاجتماعية مصدر لخلق القيمة المشتركة وتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمّة لخضر، الوادي، الجزائر، 7/6 ديسمبر 2017، ص: 11.

<sup>3</sup>. سميرة لغويل، نوال زمالي، المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 27، ديسمبر 2016، ص: 304.

## المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

مع التطور الحاصل في بيئة عمل منظمات الأعمال ومع تزايد تأثير قوى الضغط على المنظمات، ظهرت العديد من المناهج في دراسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ووفقاً لدراسة قدمها الباحث كارول (Archie Carroll) سنة (1979)، فإنّ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تتطوي على إدارة وتسيير الأعمال، بحيث تكون مربحة اقتصادياً وملتزمة بالقانون وأخلاقية وداعمة اجتماعياً<sup>1</sup>. هذا المفهوم دفع بالباحث كارول إلى تجزئ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى أربعة أجزاء تمّ تضمينها في نموذج مفاهيمي هرمي، وفي هذا النموذج فرّق الباحث كارول بين أربعة أنواع من المسؤوليات الاجتماعية للمنظمات: المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية. كما قدّم حجّة مفادها أنّ المنظمات التي ترغب في الانخراط بفعالية في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تحتاج إلى تعريف أساسي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وتحديد وفهم القضايا التي يتوجّب على المنظمة ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية فيها، وتحديد درجة الاستجابة للقضايا الاجتماعية (الأداء الاجتماعي). وفيما يلي توضيح لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والتي جاء بها الباحث كارول (Archie Carroll) سنة (1979):

**1- المسؤولية الاقتصادية لمنظمات الأعمال:** تعدّ أساس المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال، حيث إن سبب نشوء المنظمة هو تكوين وحدة اقتصادية في المجتمع يقع على عاتقها مسؤولية إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي يريدها المجتمع وبيعها لتحقيق الربح، وعلى هذا الافتراض، وجدت جميع المنظمات الأخرى<sup>2</sup>. والمسؤوليات الاقتصادية للمنظمة سواء كانت محلية أو عالمية أساس ممارسة الأعمال، حيث تنتج منظمات الأعمال السلع والخدمات ومن المتوقع أن تبيعها بربح، وفي هذا الصدد تقدّم الإدارة الاستراتيجية السليمة إرشادات حول كيفية ومكان تحقيق ذلك في بيئة الأعمال تختلف حسب البلد أو المنطقة، فقد تنظر المنظمات التي تعمل في ظروف شديدة التنافس إلى المسؤولية الاقتصادية بشكل مختلف عن المنظمات العاملة في بيئة عمل أقلّ تنافسية، لذلك تعتمد المسؤولية الاقتصادية على التوقعات المحلية والإقليمية الموجودة في الأسواق وتظلّ أساساً للبقاء والنمو<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Archie Carroll, **A Three-dimensional conceptual model of corporate performance**, Academy of management review, Volume 04, Number 04, 1979, p: 499.

<sup>2</sup> Archie Carroll, **Op-cit**, p: 500.

<sup>3</sup> Archie Carroll, **Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge**, Academy of Management Executive, Volume 18, Number 02, 2004, p: 117.

2- **المسؤولية القانونية لمنظمات الأعمال:** يندرج ضمن المسؤولية القانونية جانب الالتزام الطوعي بالقوانين والتشريعات التي تضعها الحكومات والمنظمة لمختلف الجوانب في المجتمع، سواء كان هذا في الاستثمار أو العمل أو المنافسة أو غيرها<sup>1</sup>.

كما تقدّم المسؤولية القانونية لمنظمات الأعمال إمكانية تجاوز سيادة الدول، من خلال الاعتماد قبل كل شيء على المعايير المستمّدة مثلاً من حقوق الإنسان العالمية، وهذه المعايير الأساسية لا تنتمي في الأصل إلى أيّ إقليم أو جهة<sup>2</sup>.

3- **المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال:** وهي التعبير عن التزام المنظمة بالعدالة وقواعد السلوك الأخلاقي أثناء تعاملها مع المجتمع بكل أطيافه (موظفين، مستهلكين، منافسين، حكومة،...) واحترام الأعراف والتقاليد وعدم مخالفة ما يمسّ المجتمع من ثقافة مجتمعية معيّنة والابتعاد عن كل ما يضر المجتمع والإساءة له<sup>3</sup>. أو بمعنى آخر أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين<sup>4</sup>. ويفترض في إدارة المنظمات أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، فإنّ هذه الجوانب لم تطوّر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعدّ أمراً ضرورياً لتعزيز سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها، فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه<sup>5</sup>.

4- **المسؤولية الخيرية (التطوعية) لمنظمات الأعمال:** وهي تلك الإجراءات التي تستجيب لتوقعات المجتمع بأن تكون المنظمة مواطناً جيّداً، حيث يشمل ذلك الانخراط بنشاط في أعمال أو برامج لتعزيز رفاهية الإنسان

1. حليلة السعدية قريشي، عفاف خويلد، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات البترولية العاملة في منظمة العربية على تطبيق التسويق الأخضر، الملتقى الدولي حول الأداء المتميّز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثالثة أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 28/27 نوفمبر 2017 ص: 73.

2. Isabelle Cadet, **Responsabilité sociale de l'entreprise (SRE), responsabilités éthiques et utopies les fondements normatifs de la rse - étude de la place du droit dans les organisations ADET**, pour obtenir le grade de : Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers, Spécialité: Sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, école doctorale abbé Grégoire, Paris, France, 2014, P: 30.

3. سليمان آل خطاب وآخرون، أثر التسويق الاجتماعي وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية على المدارس الخاصة والمراكز الثقافية في مدينة معان، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 02، 2015، ص: 451.

4. Pride M William, Ferrell C.O, **Marketing concepts and strategies**, Ninth Edition, Houghton Mifflin company, Boston, 1997, P: 65.

5. شهرزاد بخدة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمومية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع بشار، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 09، العدد 28، سبتمبر 2017، ص:

أو تحسين جودة الحياة<sup>1</sup>. أو بعبارة أخرى المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع في الحصول عليها من المنظمة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية<sup>2</sup>.

هذا، وقد حدّد الباحث كارول (Archie Carroll) في هذا الصدد مجموعة من المسؤوليات التي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى لتحقيقها حسب كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية السابقة الذكر، والجدول التالي يوضّح ذلك:

الجدول (02): مكونات (مسؤوليات) أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

المسؤوليات الاقتصادية	المسؤوليات القانونية	المسؤوليات الأخلاقية	المسؤوليات الخيرية
- القيام بالأعمال بطريقة تتفق مع تعظيم العائد على الأسهم.	- القيام بالأعمال بطريقة تتفق مع توقعات الحكومة والقانون.	- القيام بالأعمال بطريقة تتفق مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع.	- القيام بالأعمال بطريقة تتفق مع الرغبات الخيرية للمجتمع.
- أن تلتزم المنظمة بأن تكون مريحة قدر الإمكان.	- الامتثال للوائح الاتحادية والولائية والمحلية المختلفة.	- أن تدرك المنظمة وتحترم المعايير الأخلاقية التي يتبناها المجتمع.	- تقديم المنظمة لمساعدات للفنون الجميلة والعروض الفنية المختلفة.
- الحفاظ على وضع تنافسي قوي.	- أن تلتزم المنظمة بالقانون على أكمل وجه.	- منع تعرّض القواعد الأخلاقية للخرق من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	- أن يشارك المديرون والموظفون في الأنشطة التطوعية والخيرية داخل مجتمعهم.
- الحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية.	- أن تقي المنظمة بالتزاماتها القانونية.	- القيام بما هو مطلوب من الناحية الأخلاقية.	- تقديم المساعدة للمنظمات التعليمية الخاصة والعامّة.
- أن تعمل المنظمة على أن تكون ناجحة ووضعيتها مريحة باستمرار.	- توفير السلع والخدمات التي تلبى على الأقل الحد الأدنى من المتطلبات القانونية.	- إدراك أن نزاهة المنظمة والسلوك الأخلاقي يتجاوز مجرد الامتثال للقوانين.	- أن تساعد المنظمة طوعاً في المشروعات التي تحسن جودة حياة أفراد المجتمع.

Source: Archie Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, Volume 34, Number 04, July 1991, p-p: 40 - 41.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه، أن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات جعل الباحث كارول (Archie Carroll) يشير إليها بأربعة أبعاد هي: المسؤولية الاقتصادية وتشمل توفير الاستثمار وخلق الوظائف والقدرة على دفع الضرائب (تحقيق العوائد)، والمسؤوليات القانونية والتي تشمل ضمانات العلاقات الجيدة مع الجهات الحكومية. والمسؤوليات الأخلاقية والتي تشير إلى اعتماد مدونات طوعية للحكم

<sup>1</sup> Archie Carroll, Kareem Shabana, The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, International Journal of Management Reviews, Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management, Volume 12, Number 01, 2010, P: 96.

<sup>2</sup> علي جلابة، منصور بن عمارة، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة في العلاقات المتبادلة، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 01، العدد 02، جويلية 2018، ص: 131.

والأخلاقيات. والمسؤوليات الخيرية والتي تشير إلى تقديم الدعم للمشاريع المجتمعية العامة<sup>1</sup>. واستنادًا إلى ذلك، المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمنظمات هي حاصل مجموع الأبعاد الأربعة الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، والتي أوردها الباحث كارول في بحثه سنة (1979) بشكل معادلة كما يوضحه الشكل أدناه:

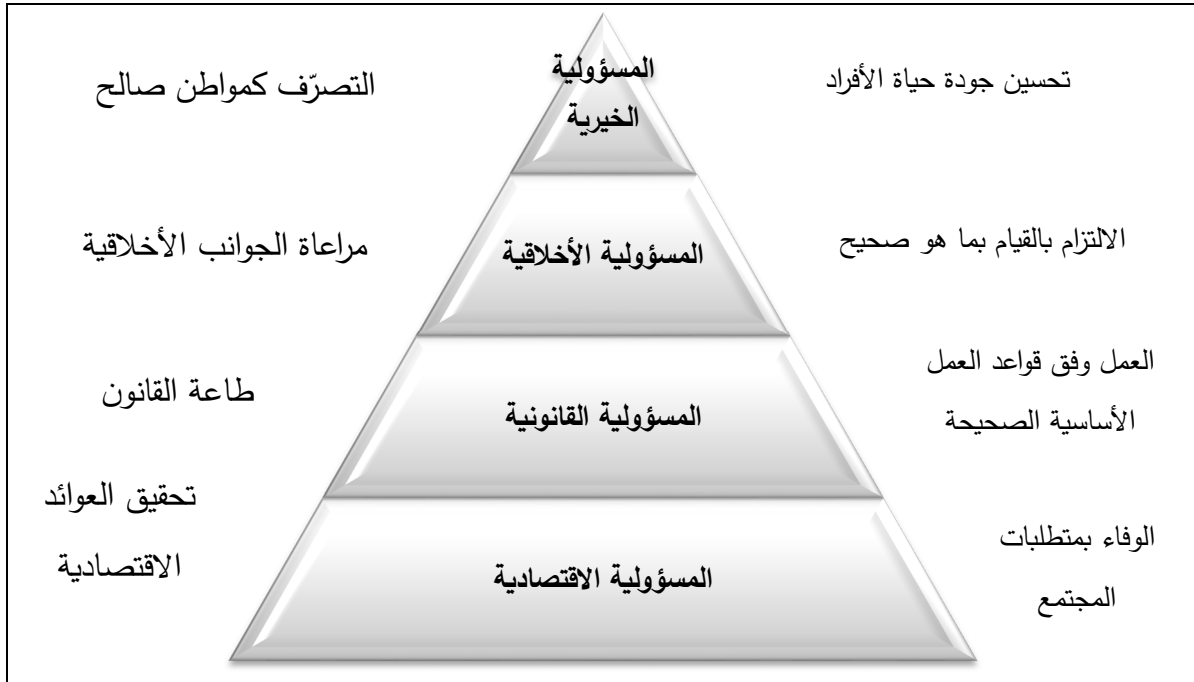
الشكل (02): المسؤولية الاجتماعية الشاملة لمنظمات الأعمال



Source: Archie Carroll, Three-dimensional conceptual model of corporate performance, Op-cit, p: 499.

مثل الباحث كارول (Archie Carroll) المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في شكل هرم، يعرف في الوسط الأكاديمي المختص في إدارة الأعمال بهرم (Archie Carroll)، والذي تم وضعه أول مرة كاقترح سنة (1991) في شكله الهرمي، كما يلي:

الشكل (03): هرم (Carroll Archie) العالمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (1991)



Source: Archie Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Op-cit, p: 42.

<sup>1</sup>. Lisebo agnes tseane-gumbi, Social responsibility of the tourism businesses in the western cape province of south africa, Submitted in accordance with the requirements for the degree of doctor of philosophy, the university of south africa, Pretoria, south africa, 2015, p: 136.



وقد تعرّض نموذج كارول الهرمي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات (1991) للعديد من الانتقادات، ومن بين أهم الدراسات التي انتقدت النموذج دراسة للباحث فيشر (Wayne Visser) سنة (2005)<sup>1</sup>، والتي اقترح على أساسها الباحث فيشر هو الآخر نموذجًا هرميًا لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الدول النامية، وهذا النموذج مبني في الأساس على الانتقادات الموجهة لهرم كارول (1991)، والمتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- تم إنشاء هرم كارول (Archie Carroll) في واقع بيئة أعمال أمريكية، وهو لا ينطبق بشكل كامل مع واقع البلدان النامية.

- في هرم كارول فكرة المسؤوليات الخيرية والأخلاقية هي نفسها تقريبًا في البلدان النامية، حيث لا يستطيع كبار المسؤولين التنفيذيين فهم الفرق بين العمل الخيري والمسؤوليات الأخلاقية، ويعتقدون أنّ كلاهما نفس الفكرة.

- في هرم كارول لم يذكر شيء عن الجانب البيئي، وحماية البيئة وهي أيضًا من مسؤوليات المنظمة وجانب من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وجزء مهمّ لاسيما في عالم أعمال اليوم، حيث يحتلّ المناخ مكان الصدارة في جدول الأعمال العالمية.

- على الرغم من وجود قيمة إضافية كبيرة في نموذج كارول المكوّن من أربعة أجزاء، إلا أنّ استخدامه لإطار هرمي لتصوير مجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات قد يكون مربكًا أو غير مناسبٍ لبعض التطبيقات، فبالنسبة للبعض يشير الإطار الهرمي إلى تسلسل هرمي لنطاقات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وقد يؤدي إلى استنتاج أنّ المجال في الجزء العلوي من الهرم (المسؤوليات الخيرية) هي المجالات الأكثر قيمة والتي يجب على جميع منظمات الأعمال السعي إليها في حين أنّ المجال الاقتصادي في قاعدة الهرم هو المجال الأقلّ قيمة.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات يفهم الباحث فيشر أنّ نموذج كارول نموذج دائم ومفيد لتحديد واستكشاف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على مستوى دولي. لكنّه حاول إعطاء نموذج هرمي آخر كمقترح يتماشى وخصوصيات الدول النامية، حيث مثله وفق الشكل الهرمي الموالي:

1. Wayne Visser, **Revisiting Carroll's CSR pyramid: An African perspective**, Corporate Citizenship in a Development Perspective, 2005, p: 166.

2. Iffat Zabin, **An Investigation on Practicing Carroll's Pyramid in Bangladesh**, Global Journal of Management and Business Research Administration and Management, Volume 13, Issue 10, 2013, p-p: 20 - 21.

الشكل (04): هرم (Wayne Visser) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول النامية (2005)



Source: Wayne Visser, Op-cit, p: 166.

الملاحظ من خلال النموذج الذي قدّمه فيشر (Wayne Visser) سنة (2005) أنّه لا يختلف في تجزيته لمفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة لمنظمات الأعمال عن نموذج كارول (Archie Carroll)، لكن اختلف معه في الأهمية النسبية لكل من المسؤولية الأخلاقية والقانونية والخيرية في الدول النامية مقارنةً مع الولايات المتحدة الأمريكية كدولة متقدمة. على الرغم من أن الباحث كارول أوضح خلال طرح نموذج الهرمي سنة (1991) أنّه لا ينبغي بالضرورة على المنظمات أن تتحقّق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بطريقة متسلسلة ولكن كل واحدة منها يجب أن تتحقّق في كل الأوقات.

إضافة إلى النموذج الهرمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الذي اختلف فيه الباحثين كارول وفيشر، طرح بعض الباحثون نموذجين آخرين هما: نموذج الدوائر المتّحدة المركز، ونموذج الدوائر المتقاطعة. والشكل الموالي يوضح النماذج الثلاثة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

الشكل (05): نماذج أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

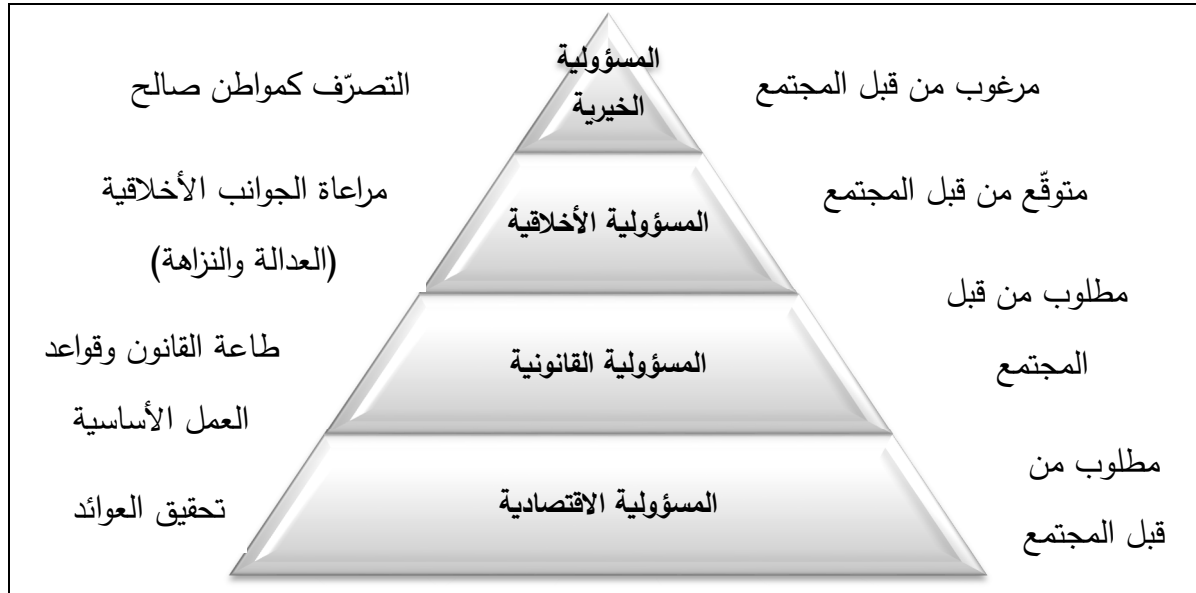


Source: Liang rongzu, corporate social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's performance, Empirical Evidence, from Chinese Enterprises, springer, 2009, p: 02.

وقد أكد الباحث (Liang rongzu) في دراسته سنة (2009)<sup>1</sup>، أنّ نموذج الدوائر المتقاطعة يتناقض مع النموذج الهرمي في جانبيين هما: أنه يدرك إمكانية العلاقات المتبادلة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من جهة، ومن جهة ثانية يرفض الترتيب الهرمي للأهمية بين مختلف الأبعاد، في حين يتشابه نموذج الدوائر المتّحدة المركز مع نموذج الدوائر المتقاطعة في أنّه يؤكّد على العلاقات المتبادلة بين مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ولكن يختلف مع نموذج الهرم الذي يقلّل من أهمية المسؤوليات الاجتماعية غير الاقتصادية (القانونية، الأخلاقية، الخيرية)، ويختلف أيضًا مع نموذج الدوائر المتقاطعة من جانب العلاقات بين مختلف أبعاد المسؤولية، كما يحدّد نموذج الدوائر المتّحدة المركز المسؤوليات الاجتماعية غير الاقتصادية والمسؤوليات الاقتصادية.

كل هذه الانتقادات، دفعت الباحث كارول (Archie Carroll) سنة (2016)<sup>2</sup> لإعادة النظر في نموذجه الهرمي وتوضيح بعض الغموض الذي مزال يشوبه، حيث تم إجراء تعديل توضيحي على هذا الهرم من خلال توضيح ما إذا كانت أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مرغوبة أو متوقّعة أو مطلوبة من قبل المجتمع وأصحاب المصلحة بدل تحديد الهدف منها، من أجل إعطاء صورة أكثر وضوحًا لدرجة أهمية كل بعد، بدءًا بالمطلوب (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية) إلى ما هو متوقّع (المسؤولية الأخلاقية) إلى ما هو مرغوب (المسؤولية الخيرية)، حيث يوضّح الشكل الموالي هرم (Archie Carroll) العالمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال لسنة (2016):

الشكل (06): هرم (Archie Carroll) العالمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (2016)

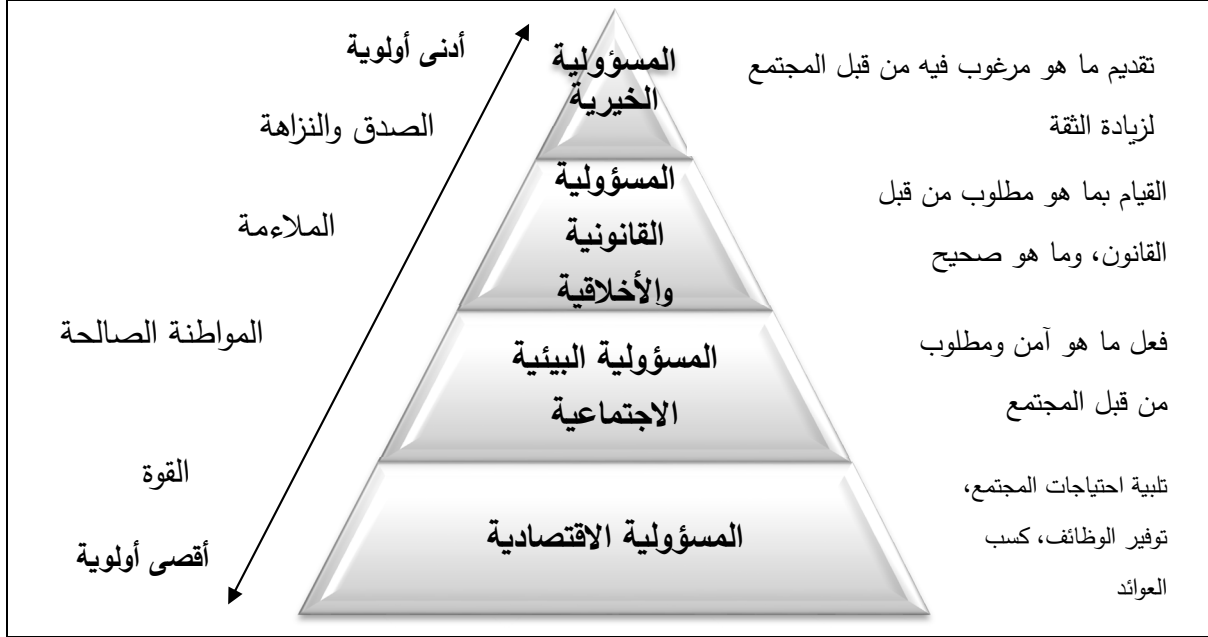


Source: Archie Carroll, **Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. International**, Journal of Corporate Social Responsibility, Volume 03, Issue 01, 2016, p: 05.

<sup>1</sup>. Liang rongzu, **Op-cit**, p-p: 23-25.

<sup>2</sup>. Archie Carroll, **Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. International**, Op-cit, p: 08.

والجدير بالذكر، أن المساهمات العلمية حول النموذج الهرمي للمسؤولية الاجتماعية لم تتوقف هنا فحسب، بل قدمت مؤخرًا دراسة حديثة من قبل الباحث (Najeb Masoud)، والتي يقترح فيها هو الآخر نموذجًا هرميًا عالميًا آخر أكثر ديناميكيةً حسبه، ويجمع بين نموذجي كارول وفيشر والذي جاء تحت تسمية: "النموذج الهرمي الدولي الجديد للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، والشكل الموالي يوضح ذلك: الشكل (07): هرم (Najeb Masoud) الدولي للأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (2017)



Source : Najeb Masoud, **How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR**, International Journal of Corporate Social Responsibility, Volume 04, Number 02 , 2017, p :12.

يشير النموذج الهرمي الذي قدّمه الباحث Najeb Masoud، إلى أنّ المسؤوليات البيئية الاجتماعية يجب أن تكون جزءًا من عناصر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بدلاً من اعتبارها مجرد قضية بيئية اجتماعية؛ لأنّ هذه القضايا لا ترتبط تمامًا بالمسؤوليات الاقتصادية، ولا يجب وضعها ضمن المسؤوليات الخيرية أو المسؤوليات الأخلاقية، حيث يُنظر اليوم إلى هذا العنصر من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في كثير من الأحيان إلى أنّه عنصر ذو إلزامية. وبالتالي، تعتبر المسؤوليات البيئية الاجتماعية واحدةً من المكونات المهمة للمسؤوليات الاجتماعية للمجتمع ولاسيما في الدول النامية<sup>1</sup>. وهذه هي الفكرة الرئيسية التي بنا عليها النموذج الهرمي الدولي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والتي تعتبر في الأساس عملية فصل لقضايا البيئة الاجتماعية من المسؤولية القانونية والأخلاقية، واستظهارها كبعد منفرد (المسؤولية البيئية الاجتماعية) هذا من جهة، ومن جهة ثانية تم دمج القضايا القانونية المرتبطة بتطبيق القوانين واحترام قانون العمل الأساسي مع القضايا الأخلاقية كالنزاهة في بعد واحد (المسؤولية القانونية والأخلاقية) رغم وجود اختلاف كبير بينهما.

<sup>1</sup>. Najeb Masoud, **Op-cit**, p: 15.

## خلاصة

بناءً على ما تناوله الفصل الأول، فإنَّ القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال هي استطاعة المنظمة على الاستثمار الكفء للموارد المتاحة، التي تمنح المنظمة القدرة على تلبية حاجات العملاء بشكل دائم وأكثر كفاءة من المنظمات الأخرى المنافسة، وحتى تحقِّق هذه القدرة التنافسية يجب أن تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين وأن تستمر خلال الزمن نسبيًا ويصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغاؤها.

لهذا، أضحت اليوم القدرة التنافسية أكثر السمات المرغوبة، والتي تعمل منظمات الأعمال على بنائها وتعزيزها باستمرار؛ من خلال توفير قاعدة مبادئ أساسية للأعمال تشمل قدرة المنظمة على تبسيط وتنميط العمل والقدرة على التقدّم التكنولوجي وتخصيص الموارد والتوسع والاستفادة من الخبرات المتراكمة، والتكيف مع البيئة المحيطة والتأثير فيها. بالإضافة إلى هذه المبادئ التي تمنح المنظمة مستوى عاديًا من القدرة التنافسية، هناك متطلبات تسعى المنظمة إلى تحقيقها هي الأخرى للتدرج أكثر من المستوى العادي للقدرة التنافسية، والمتمثلة في: الابتكار، تحسين الإنتاجية، الاستثمار في الموارد البشرية، التعلّم، المرونة في الاستجابة لحاجات العملاء، التسويق، الترصد واليقظة، وكذا تعزيز ثقافة وقيم المنظمة وغيرها، والتي تسعى منظمات الأعمال من خلالها لتحقيق الاستقرار والاستمرارية والتميز في بيئة أعمالها التنافسية، والتي تحتمّ عليها أن تكون كيانًا اقتصاديًا اجتماعيًا في الوقت نفسه.

ولتحقيق ذلك، أضحت منظمات الأعمال مجبرة غير مخيرة في تكييف منتجاتها وآليات عملها مع متطلبات ورغبات وتوقعات أصحاب المصالح والمجتمع ككل، وهذا ما يعكس المفهوم الشامل لمسؤوليتها الاجتماعية. هذا المفهوم الذي هو في الأساس التزام شامل يتجاوز الالتزامات القانونية المفروضة على المنظمة، ويصبّ في الأهداف العامة للتنمية المستدامة للمجتمع.

وبالتالي، شمولية مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال جعل الكثير من الباحثين والمفكرين يشيرون إليها بأربع أبعاد رئيسة قابلة للتحقق معًا وفي أي وقت، وفق أولويات تتدرج من أقصى أولوية إلى أدنى أولوية كما يلي: المسؤولية الاقتصادية (المطلوبة من قبل المجتمع)، المسؤولية القانونية (المطلوبة من قبل المجتمع)، المسؤولية الأخلاقية (المتوقعة من قبل المجتمع)، المسؤولية الخيرية (المرغوبة من قبل المجتمع).

ومن هنا، تبدو الحاجة ملحة لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وفق استراتيجية محدّدة الأهداف، إذ أدركت المنظمات أنّها ملزمة اليوم بإعداد استراتيجية اجتماعية تدمج مع متطلباتها الاقتصادية، وتصبو من خلالها إلى تحقيق أهدافها على كافة المستويات الاستراتيجية، والتي تتماشى مع أهدافها الاقتصادية التنافسية، وذلك باستثمارها في ممارسات وبرامج اجتماعية لتحقيق قدرة تنافسية. وهذا ما تمّ التطرّق إليه بشيء من التفصيل في الفصل الثاني وفي ظلّ الأدبيات التطبيقية ذات العلاقة.

# الفصل الثاني

المسؤولية الاجتماعية توجّه استراتيجي  
لتعزيز القدرة التنافسية في منظمات  
الأعمال في ظلّ الأدبيات التطبيقية

## تمهيد

لم تعد تعتمد منظمات الأعمال العاملة في بيئة تنافسية في تحديد قدرتها التنافسية على مؤشرات الأداء الاقتصادي كالربحية ورقم الأعمال فقط، بل تعتمد كذلك على مفاهيم حديثة أكثر تخصصًا تساعد في خلق بيئة عمل أكثر تجانسًا، تكون فيها منظمات الأعمال قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية والسياسية، ولعلّ من أبرز هذه المفاهيم نجد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

ورغم الانتشار الواسع لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في الآونة الأخيرة في مختلف الميادين العلمية والأكاديمية، إلا أنّ المفهوم لازال بكرًا، وما زال يفسّر بطرق مختلفة من قبل الكثيرين كل حسب نظريته ومجال تخصصه وبالشكل الذي يخدم مصالحه وتوجهاته، ومعظم الجوانب العلمية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ما تزال غامضة ومجهولة تحتاج إلى تفصيل أكثر، لاسيما فيما تعلق بالكيفية المثلى لممارسة برامج وسياسات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة، لتحقيق الأهداف المنشودة والاستراتيجيات الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة.

وبالتالي، فإنّ هذا الفصل جاء كمحاولة لإثراء مفهوم المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي في منظمات الأعمال، وتبيين إسهامات المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية، حسب ما جاءت به الأدبيات التطبيقية.

وعليه، تمّ تسليط الضوء في هذا الفصل على المباحث التالية:

- المسؤولية الاجتماعية توجه إستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال؛
- الدراسات السابقة؛
- الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛

## المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية توجه استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال

برزت في الآونة الأخيرة الكثير من النقاشات حول موضوع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على المستوى المحلي وحتى الدولي، كونها من المواضيع المهمة بالنسبة للمجتمعات وللمنظمة، والتي أصبحت تحت اليوم على ضرورة تبني الممارسات والبرامج الاجتماعية ووضعها في مقدمة أهدافها، لتصبح هذه الأهداف الاجتماعية فرصاً استراتيجية يجب استغلالها في ظل ازدياد حدة المنافسة.

وعليه، يجب فهم طريقة دمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المنظمة، وإسهامات ذلك في تعزيز عناصر القدرة التنافسية للمنظمة مقارنةً مع منافسيها. لهذا جاء هذا المبحث ليكشف عن جوهر هذه العلاقة في إطار الأدبيات التطبيقية التي تم إجراؤها في فترات زمنية سابقة.

لذا، تم التركيز في هذا المبحث على المطالب التالية:

- المسؤولية الاجتماعية توجه استراتيجي في منظمات الأعمال؛
- إسهامات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛

## المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية توجه استراتيجي في منظمات الأعمال

يرى الكثير من الباحثين والأكاديميين أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو في الحقيقة استراتيجية تتبناها منظمات الأعمال التي لها التزامات اجتماعية وحضارية تتجاوز الدوال الاقتصادية من إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، وتوليد مستوى مقنعاً من الأرباح لحملة أسهمها<sup>1</sup>. وعليه، يجب على منظمات الأعمال اليوم ألا تكتفي بالارتباط بمفهوم المسؤولية الاجتماعية كمفهوم كلاسيكي، بل يجب أن تغوص في أعماقها وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها. وقد تطوّر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال المعاصرة حتى أصبح يدخل ضمن استراتيجيات المنظمات وأدائها اليومي، بما يوضّح الفهم الجيد لطلبات المجتمع المتغيرة في الحاضر والمستقبل<sup>2</sup>.

### 1- مفهوم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كاستراتيجية اليوم على أنها عملية دمج منظور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كلياً في إطار استراتيجية المنظمة والتخطيط والعمليات الأساسية، بحيث يتم إدارة المنظمة في مصلحة مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة لتحسين القيمة على المدى المتوسط والطويل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. Ronald Paul Hill And others, **Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective**, Journal of Business Ethics, Volume 70, Number 02, January 2007, p: 166.

<sup>2</sup>. حسين عبد المطلب الأسراج، **مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات في الإسلام**، الطبعة الأولى، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، جامعة كاي، جمهورية الصومال الفيدرالية، 2018، ص: 17.

<sup>3</sup>. David Chandler, **Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective**, First edition, Printed in the United States of America, Education Collection, 2015, p: 126.



وبعبارة أخرى، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي الاستراتيجية التي تركز على الخصائص والأبعاد الاجتماعية في كل عنصر من عناصر استراتيجية المنظمة، أي في كل جانب من جانبي الصياغة ومتطلبات التنفيذ، مؤكدةً على النشاطات الاجتماعية والمرافقة لكل من مكونات البيئة الاقتصادية (استراتيجية الأعمال) والبيئة الاجتماعية (الاستراتيجية الاجتماعية) للمنظمة<sup>1</sup>.

حيث، جاء في دراسة قَدّمها الباحثان David B. Allen & Bryan W. Husted (2007)<sup>2</sup>، بأنّ هناك فوارق تتميز بها استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وفق الأبعاد الاستراتيجية (الرؤية، الملائمة، الطوعية، المركزية، روح المبادرة) عن المفهوم التقليدي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والاستراتيجية في حدّ ذاتها. والجدول الموالي يوضّح ذلك:

الجدول (03): مقارنة بين المفهوم التقليدي للمسؤولية الاجتماعية واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية

الأبعاد الاستراتيجية	المفهوم التقليدي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	الإستراتيجية	إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
الشفافية	غير مهمّة (العمل الجيد مريح على المدى الطويل).	بناء وعي العملاء بالمنتج والعلامة التجارية.	بناء وعي العملاء وأصحاب المصلحة بالمنتج، مع القيمة المضافة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
الخصوصية (الملاءمة)	غير مهمّة (العمل الجيد مريح على المدى الطويل)	إدارة علاقات الموردين والعملاء والمنافسين للحصول على قيمة مضافة.	إدارة علاقات أصحاب المصلحة دون استثناء للحصول على قيمة مضافة للمنظمة.
الطوعية	المشاركة في العمل الاجتماعي، وراء ذلك الذي تتطلبه مصالح المنظمة والقانون.	الابتكار الراسخ القائم على القدرة على التعلّم.	المشاركة في العمل الاجتماعي، وراء ذلك الذي طالب به القانون.
المركزية	غير مهمّة (عمل خيري مرتبط بالحاجة الاجتماعية وليس بالعمل الأساسي للمنظمة).	خلق قيمة عن طريق المنتج وخدمة الابتكار.	خلق قيمة عن طريق ابتكار المنتجات وخدمة مرتبطة بالقضايا الاجتماعية.
الاستباقية	توقع التغييرات في القضايا الاجتماعية.	ميزة الحركة الأولى (اقتناص الفرص).	توقّع التغييرات في القضايا الاجتماعية التي توقّر فرصاً في السوق.

Source: Bryan W. Husted, David B. Allen, **Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience**, Long Range Planning, Volume 40, Number 02, 2007, p: 598.

<sup>1</sup> سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، **الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، ص: 212.

<sup>2</sup> Bryan W. Husted, David B. Allen, **Op-cit**, p: 598.

- ويرى البعض من المهتمين بممارسات المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال بأنها تقع في صميم استراتيجياتها، وذات بعد استراتيجي كونها تتميز بالخصائص التالية<sup>1</sup>:
- المركزية: بمعنى أنّ القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تؤخذ في المستويات العليا من الإدارة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف العليا لمنظمة الأعمال.
  - الخصوصية (الملائمة): ما تقوم به منظمة الأعمال يعطيها قدرة و/أو ميزة تنافسية.
  - الاستشراف (الاستباقية): سلوك منظمة الأعمال وقراراتها لها بعد ورؤية مستقبلية للنتائج، وردود الفعل المتوقعة لمختلف المجموعات الضاغطة.
  - الإرادة الطوعية: منظمة الأعمال يكون سلوكها الاجتماعي نابغاً من قناعتها بهذا الدور، وهنا يمكن أن تظهر في أنشطة الكفالة والرعاية.
  - الشفافية (وضوح الرؤية): بمعنى أنّ نشاط المنظمة بخصوص مسؤوليتها الاجتماعية يمرّ عبر مختلف قنوات الاتصال، بحيث تنشر المنظمة تقارير عن أنشطتها ويسهل على المجموعات الضاغطة التعرف على ما تقوم به منظمة الأعمال بشأن ما يخصهم وابتعاد المنظمة عن التكتّم والتستر.

## 2- المستويات الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

- بناءً على أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتي حددها Archie Carroll (1979)، والتي تعتبر أساساً للنهج النظري الذي قدّمه Wood (1991)، حدّد هذا الأخير ثلاث مستويات استراتيجية من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي<sup>2</sup>:
- 1-2- المستوى المؤسسي (مسؤولية المنظمة كمنظمة اجتماعية): تتمتع المنظمة بشرعية يمنحها لها المجتمع، ويجب عليها استخدام قوتها الاقتصادية المستمدّة من ممارسة هذه الشرعية في اتجاه مناسب لتوقّعات المجتمع.
  - 2-2- المستوى التنظيمي (مسؤولية نتائج وعواقب أنشطة المنظمة): تحديد العواقب ونتائج أنشطة منظمة الأعمال على مستوى أصحاب المصلحة الأساسيين\* وأصحاب المصلحة الثانويين\*\*.

<sup>1</sup>. لزهرة العابد، التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية - حالة شركة NIKE، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2014، ص: 94.

<sup>2</sup>. Mourad Attarça, Thierry Jacquot, La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, XIV ième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, May 2005, P: 05.

\*. الجهات الفاعلة المعنية بشكل مباشر وعميق بقرارات المنظمة.

\*\* .الجهات الفاعلة المعنية بشكل غير مباشر بأنشطة المنظمة.

2-3- المستوى الفردي (مسؤولية فردية وأخلاقية للقادة والمديرين): يجب أن يستخدموا سلطتهم التقديرية في خدمة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في اختيار استراتيجيات المنظمة، وفي وسائل تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

هذا، وجاء في دراسة للباحثين Mourad Attarça & Thierry Jacquot (2005)، بأنه يمكن تقسيم كل بعد من أبعاد المسؤولية التي اقترحتها Archie Carroll (1979) وفقاً للمستويات الثلاثة التي حددها Wood (1991) كما يلي:

الجدول (04): المستويات الاستراتيجية للمسؤوليات الاجتماعية لمنظمات الأعمال

المستويات	المستوى المؤسسي	المستوى التنظيمي (نشاطات)	المستوى الفردي
المسؤولية الاقتصادية	إنتاج السلع والخدمات، وتوفير فرص العمل، وخلق ثروة للمساهمين.	أسعار السلع والخدمات تعكس تكاليف الإنتاج الحقيقية وتشمل جميع العوامل الخارجية.	أنتج شيئاً، واستخدم التقنيات النظيفة، لخفض التكاليف عن طريق تشجيع إعادة التدوير.
المسؤولية القانونية	احترام القوانين واللوائح، لا تضغط أو تتوقع مناصب متميزة في السياسات العامة.	العمل من أجل السياسات العامة، من خلال الدفاع عن المصالح المستتيرة.	استعد من التعليمات التنظيمية للابتكار في المنتجات أو التقنيات.
المسؤولية الأخلاقية	اتباع المبادئ الأخلاقية الأساسية (مثل الصدق).	توفير معلومات دقيقة وكاملة لزيادة أمان الاستخدام بما يتجاوز الشروط القانونية.	قم بتطوير معلومات الاستخدام لمستخدمين محددين وترويجها كفاءة للمنتج.
المسؤولية الخيرية	العمل كمواطن نموذجي في جميع المجالات، أبعد من اللوائح والقواعد الأخلاقية، وإرجاع جزء من مبيعات المنظمة إلى المجتمع.	استثمار موارد المنظمة في الأعمال الخيرية المتعلقة بالدائرة الأولى والثانية من البيئة الاجتماعية للمنظمة.	اختيار الاستثمارات الخيرية المربحة من حيث حلّ المشكلات الاجتماعية (تطبيق معايير الكفاءة).

Source : Mourad Attarça, Thierry Jacquot, **Op-cit**, P: 06.

كما جاء في دراسة للباحثة جميلة العمري (2016)<sup>1</sup>، أنّ تجسيد ودمج عنصر المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المنظمة هو أمر أصبحت تفرضه الظروف الاقتصادية والاجتماعية على كل منظمة تريد أن تضمن لنفسها البقاء والديمومة في عملها بما تتحمله من مسؤولية، وهذه الأخيرة لا تتحدد بالالتزامات القانونية بل بما يفرضه المجتمع الذي تعيش فيه هذا من جهة، ومن جهة أخرى المسؤولية الاجتماعية تحمل كذلك فرصاً استثمارية جديدة وآفاقاً مستقبلية تمكن المنظمات من بناء استراتيجيات تنافسية في ظلّ البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمات اليوم.

<sup>1</sup>. جميلة العمري، إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناخمت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص: 49.

### 3- استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من زاوية استراتيجية قائمة على توليد فوائد مجتمعية على المدى الطويل لأداء المنظمة وقدرتها التنافسية في سوق العمل، وليست منطلقة فقط من ردود أفعال نمطية تهدف إلى تشكيل صورة عامة قائمة على منطوق المواطنة الصالحة<sup>1</sup>. حيث يتمحور الأداء الاجتماعي للمنظمات الأعمال حول أربعة استراتيجيات تتمثل في:

**3-1- الاستراتيجية المعرّقة (استراتيجية الممانعة أو عدم التبني):** تتجنب من خلالها إدارة المنظمة الالتزام بأي دور اجتماعي وبيئي بموجب هذه الاستراتيجية، وتتحاشى الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية والبيئية، حيث يتم التركيز على الأولويات الاقتصادية<sup>2</sup>.

**3-2- الاستراتيجية الدفاعية:** تهتم المنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية بالقيام بأقل مما هو مطلوب منها قانونياً، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية. فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ المنظمات إلى المناورات القانونية ككتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المنظمة.

**3-3- الاستراتيجية التكتيكية:** تستخدم المنظمات هذا النوع من الاستراتيجيات التوفيقية والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية، من خلال الالتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وكذا الأخلاقية. وتطلق المنظمة المستخدمة لهذا النوع من الاستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية، وسلوك المنظمة في هذا المستوى يكون منسجماً مع المعايير السائدة في المجتمع والقيم والتوقعات المجتمعية، ولكن في أحيان أخرى قد ينشأ هذا السلوك نتيجة للضغوط الخارجية فقط وليس نابغاً من ثقافة المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. جعفر صادق، لمحات من واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات في مملكة البحرين، من إصدارات الدائرة التطوعية، المنامة، مملكة البحرين، أكتوبر 2008، ص: 06.

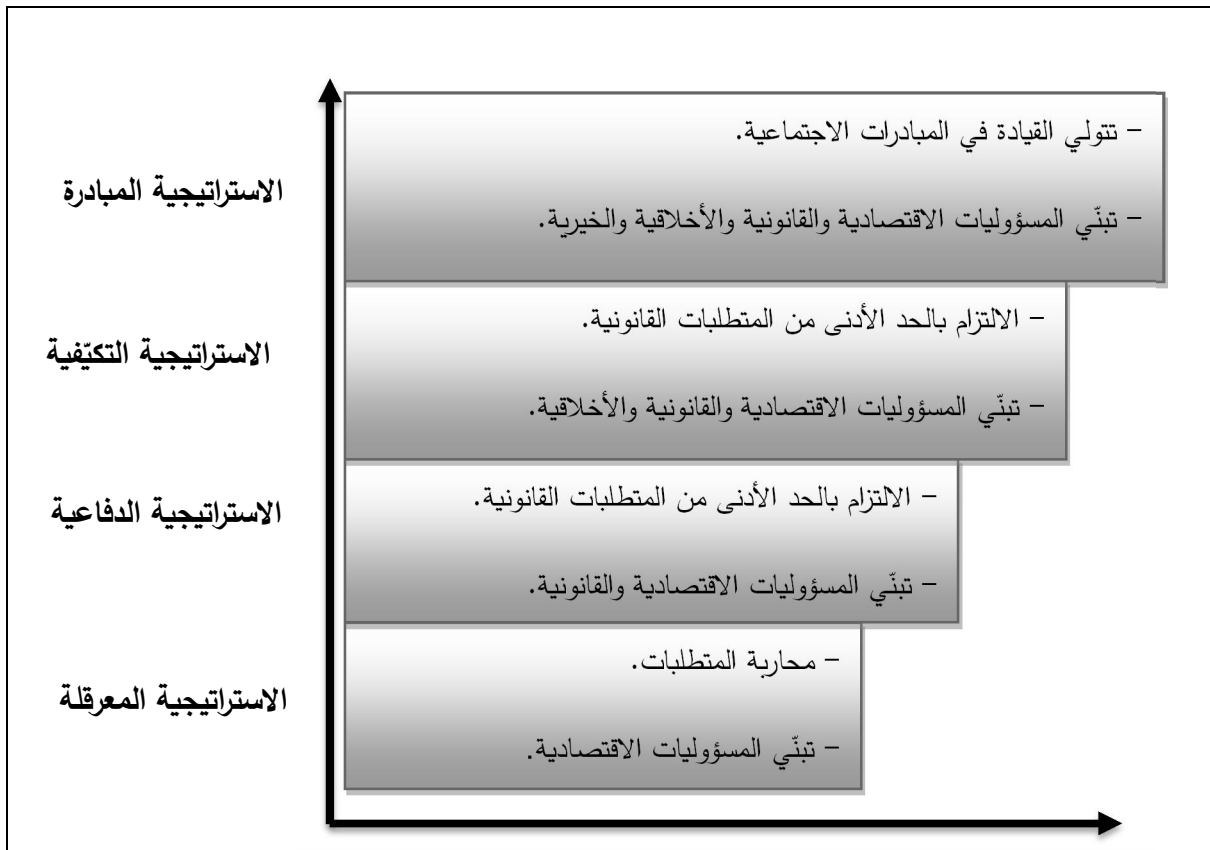
<sup>2</sup>. سلامة عبد الله خلف الطعامسة، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الفلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2015، ص: 61.

<sup>3</sup>. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2003، ص:

3-4- الاستراتيجية المبادرة (التطوعية): تأخذ هذه الاستراتيجية زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية لكونها مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات والتشريعات الحكومية، كما أنّ الإدارات التي تتبّع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرّية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزّز سمعتها في السوق<sup>1</sup>.

وقد لخصّ الباحث John Schermerhorn (2001) تلك الاستراتيجيات في الشكل الموالي، والذي يصف درجات التزام المنظمة تجاه معايير المسؤولية الاجتماعية:

الشكل (08): استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال



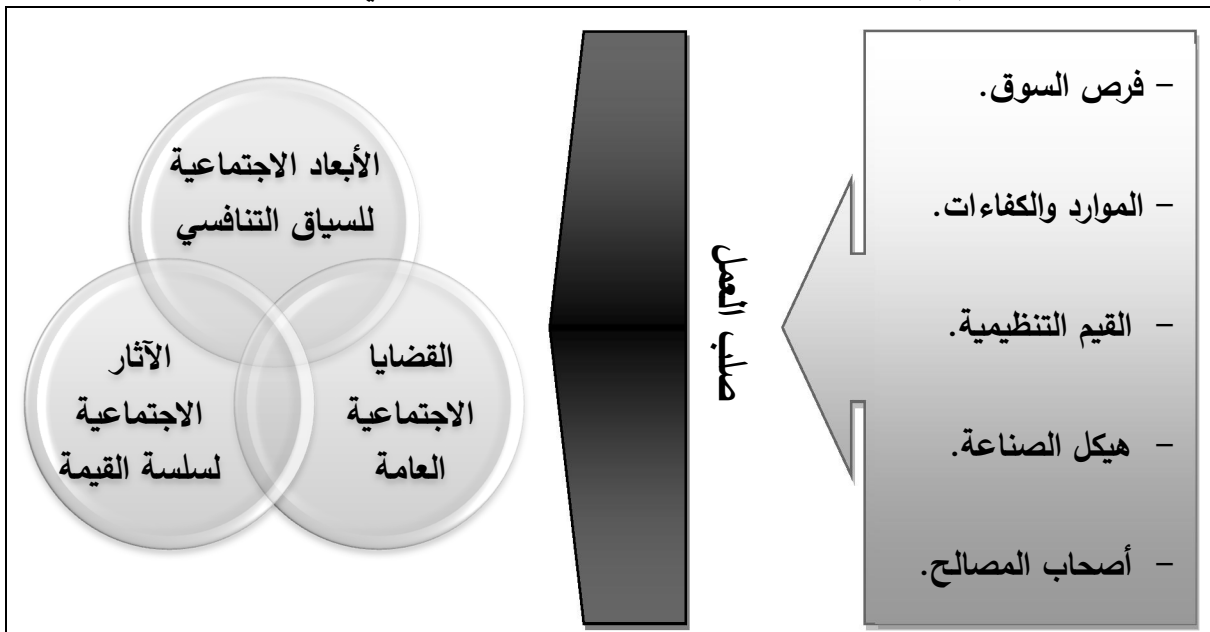
المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سابق، ص: 70.

<sup>1</sup>. الحاج عرابة، جميلة العمري، واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، الملتقى الدولي الثاني حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة- الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 15/14 نوفمبر 2016، ص: 08.

#### 4- صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تكون صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال نتيجة لإدراك القيم التنظيمية، وفهم أهمية أصحاب المصلحة، وتحليل الموارد والكفاءات الداخلية، وتحديد الفرص السوقية في البيئة الخارجية وعوامل هيكل الصناعة، وهذه المتغيرات هي عناصر أساسية لصياغة استراتيجية المنظمة الاجتماعية وينبغي أن تؤخذ جميعها بعين الاعتبار، فمثلاً ينبغي إعادة النظر في فرص السوق التي تضرّ بالبيئة أو تزيد من البطالة من أجل إيجاد بدائل ليس لها تأثير سلبي أو تؤدي إلى تقليل الأثر، وإما تبرير هذا التأثير<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح نموذج صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

الشكل (09): نموذج صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال



Source: José Milton de Sousa Filho and others, Op-cit, 2010, p : 304.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أنه يجب أن تكون العناصر الأساسية لصياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في فرص السوق والموارد الداخلية والكفاءات والقيم التنظيمية وهيكل الصناعة وأصحاب المصلحة مرتبطة بالأعمال الأساسية للمنظمة، ويجب أن تعالج هذه العناصر القضايا الاجتماعية وفق إجراءات تحدّد أولوياتها أثناء صياغة الاستراتيجيات مع التركيز على البعد الاجتماعي للسياق التنافسي، والأثر الاجتماعي لسلسلة القيمة، والقضايا الاجتماعية العامة<sup>2</sup>. والجدول الموالي يوضح أولويات هذه القضايا الاجتماعية:

<sup>1</sup>. José Milton de Sousa Filho and others, Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage, Journal Brazilian administration review, Curitiba, Volume 07, Number 03, 2010, p: 304.

<sup>2</sup>. Porter michael, Kramer Mark, Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business Review, Volume 85, Number 04, December 2006, p: 07.

الجدول (05): تحديد أولويات القضايا الاجتماعية لمنظمات الأعمال

الأبعاد الاجتماعية للسياق التنافسي	القضايا الاجتماعية العامة	الآثار الاجتماعية لسلسلة القيمة
القضايا الاجتماعية في البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل كبير على الدوافع الكامنة وراء القدرة التنافسية للمنظمة في المواقع التي تعمل فيها.	القضايا الاجتماعية التي لا تتأثر بشكل كبير بعمليات المنظمة.	القضايا الاجتماعية التي تتأثر بشكل كبير بأنشطة المنظمة في سياق الأعمال العادية.

Source: Porter Michael, Kramer Mark, Op-cit, p: 07.

وبعد صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، يمكن للمنظمة أن تمضي قدماً في الحصول على مقدرات تنافسية عن هذه الاستراتيجية، ويتم ذلك بالنظر إلى استراتيجية المسؤولية الاجتماعية من خلال تأثيرها على سمعة وصورة المنظمة، وقدرتها على الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم، وعلى الأداء الاقتصادي، وخلق المشاريع الاجتماعية المبتكرة والفعالة، والأداء البيئي والاجتماعي. ونظراً لأن هذه العناصر هي موارد غير ملموسة للمنظمة فهي تعزيز للقدرة التنافسية، إذا كانت المنظمة قادرة على جعلها نادرة لا يمكن الاستغناء عنها، ولا تضاهي وذات قيمة للمنظمة، كما يجب أن تكون ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة منسجمة مع التوقعات المجتمعية في الوقت نفسه<sup>1</sup>.

وقد طوّر الباحثان Lee Burke & Jeanne Logsdon (1996)<sup>2</sup> في هذا الصدد، نموذجاً يتكون من خمسة أبعاد استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات (المركزية، الخصوصية، روح المبادرة، الطوعية، الوضوح) تؤثر على قدرتها في خلق القيمة، ويساعد المنظمات على تحديد برامج المسؤولية الاجتماعية المناسبة، حيث يساعدها على تقييم الأبعاد؛ وتوضيح كيف أنّ الموارد والقدرات المستخدمة في برامج المسؤولية الاجتماعية قد تخلق قيمة للمنظمة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>. José Milton de Sousa Filhom and others, Op-cit, p: 305.

<sup>2</sup>. Lee Burke, Jeanne M. Logsdon, How corporate social responsibility pays off, Journal Long Range Planning, Volume 29, Issue 04, August 1996, P: 495.

الشكل (10): العلاقة بين الأبعاد الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة في منظمات الأعمال

المخرجات الاستراتيجية	الأبعاد الاستراتيجية	الاستراتيجية عرفت بأنها
<p>أنشاء القيمة</p> <p>فوائد</p> <p>اقتصادية</p> <p>محددة وقابلة</p> <p>للقياس.</p>	<p>المركزية: الاقتراب من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها.</p>	<p>غايات، رسالة، أهداف</p> <p>(Ansoff, Andrews, Thorelli)</p>
	<p>الخصوصية: قدرة المنظمة على الاستحواذ على أرباح.</p>	<p>ميزة تنافسية</p> <p>(Rumelt, Porter)</p>
	<p>الاستباقية: الدرجة التي تراعي عند تخطيط البرنامج الاتجاهات الاجتماعية الناشئة.</p>	<p>خطة</p> <p>(Quinn)</p>
	<p>الطوعية: نطاق لاتخاذ القرارات الطوعية، وعدم وجود متطلبات امثال مفروضة من الخارج.</p>	<p>سيرورة</p> <p>(Lyles)</p>
	<p>الوضوح: رصيد يمكن مشاهدته، ويمكن التعرف عليه من قبل أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.</p>	<p>نموذج</p> <p>(Mintzberg)</p>

Source : Lee Burke, Jeanne M. Logsdon, **Op-cit**, P: 497.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أنّ مقاربة المسؤولية الاجتماعية لتكون استراتيجية للمنظمة يجب أن تحقق منافع جوهرية ذات صلة بالأعمال، لاسيما من خلال دعم الأنشطة التنافسية الأساسية، للمساهمة في فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها الاقتصادية<sup>1</sup>.

كما طوّر أيضًا الباحثان Dima Jamali & Juelin Yin (2016)<sup>2</sup>، نموذجًا تكامليًا لتحليل عملية صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وفق نظرية أصحاب المصلحة، مبني على العلاقة بين

<sup>1</sup> Olgierd Swiatkiewicz, **Linking csr to strategy: a practical view**, Journal Foundations of Management, Volume 09, Number 01, October 2017, p: 307.

<sup>2</sup> Juelin Yin, Dima Jamali, **Strategic Corporate Social Responsibility of Multinational Companies Subsidiaries in Emerging Markets: Evidence from China**, Journal Long Range Planning, Volume 49, Issue 01, 2016, P: 541.



الأبعاد الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة في منظمات الأعمال التي حددها الباحثان Lee و Jeanne M. Logsdon ·Burke (1996)، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج التكاملي المطور مؤخرًا: الشكل (11): نموذج تكاملي لتحليل عملية صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال



Source: Juelin Yin, Dima Jamali, Op-cit, P: 546.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أنّ منظمات الأعمال التي تجمع بين التوجه نحو العطاء والتوجه الاستراتيجي في إطار توجه عام نحو التنمية المستدامة، وتعمل على تحليل التوجهات الثلاثة في إطار استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (المركزية، الخصوصية، الاستباقية، التطوع، الرؤية)، من خلال إدارة جيدة لأصحاب المصلحة (تحديدهم بدقة، تحديد أولوياتهم)، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المنظمة ومواردها وتقديرها الإداري ومتغيرات بيئتها، فإنّها ستولد قيمة اقتصادية واجتماعية أكثر من غيرها، وتكون أكثر قدرة على تعديل وتوجيه العلاقات بين القيم الاقتصادية والاجتماعية لتنسجم مع أهدافها، وتحقق من خلال ذلك تفوقاً على منافسيها داخل هيكل الصناعة.

وعليه، صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية يمكن المنظمة من أن تحصل على فوائد تنافسية من خلال تبني ممارسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية وفق قضايا اجتماعية ذات أولويات بالنسبة لأصحاب المصلحة والمجتمع ككل، وبالتالي الحصول على إدارة استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية متكاملة مع الأعمال والنشاطات الاقتصادية الأساسية والاستراتيجيات في المنظمة، ممّا يسمح في الأخير بخلق مواءمة اقتصادية واجتماعية في بيئة الأعمال.

## المطلب الثاني: إسهامات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال

يعدّ تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات من الجوانب التي يطرحها الباحثون والأكاديميون وحتى رجال الأعمال كمبرر لتبني منظمات الأعمال اليوم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، مع تحقيق الميزة والتفوق التنافسي في ظلّ عالم تسوده المنافسة الشرسة، حيث يذهب الكثير منهم إلى تأييد الطرح القائم على أنّ التزام المنظمات بمتطلبات الأداء الاجتماعي والبيئي باعتماد عدّة استراتيجيات من شأنه أن يحقّق لها التفوق التنافسي عن طريق تحسين جودة المنتج وقبوله من قبل المستهلك، بالإضافة إلى المحافظة على عملائها الحاليين والمرتقبين ما يزيد من الحصة السوقية والربحية وغيرها من المؤشرات التنافسية الأخرى، كما توصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية المنظمات بأنها علاقة معقدة ومتداخلة<sup>1</sup>.

والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات لا تعني بالضرورة القيام بأكثر ممّا تفعل ولكن القيام بالأشياء نفسها بشكل أفضل وبطريقة أكثر كفاءة، حيث يعتبر ذلك عاملاً مهماً في زيادة قدرتها التنافسية، حيث يمكن أن يحقّق فوائد من حيث إدارة المخاطر، وفورات في التكاليف، والوصول إلى رأس المال، وعلاقات العملاء، وإدارة الموارد البشرية والقدرة على الابتكار وغيرها<sup>2</sup>. وفيما يلي توضيح لأهم إسهامات المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، حسب ما جاءت بها الأدبيات التطبيقية ذات العلاقة:

### 1- تحسين الأداء المالي للمنظمة

يعتبر الكثير من الباحثين في هذا المجال أنّ المسؤولية الاجتماعية استثمار طويل الأجل في الغالب له عائد يفوق تكلفة النشاط الاجتماعي تجاه المجتمع وأصحاب المصالح وغيرهم، حيث يسهم في تحسين صورة ومركز المنظمة في أعين العملاء والجمهور ممّا ينعكس إيجاباً على عائد المنظمة في الأجل المتوسط والطويل<sup>3</sup>. حيث أظهرت نتائج دراسة حديثة قدّمها كل من Gonzalo Maldonado-Guzman & Sandra Yesenia Pinzon-Castro & Gabriela Citlalli Lopez-Torres (2016)<sup>4</sup>، أنّ هناك علاقة إيجابية كبيرة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأداءها لأعمالها.

<sup>1</sup>. عبد القادر مغربي، عثمان بوزيان، المسؤولية الاجتماعية في ظلّ الحوكمة وتنافسية الشركات الاقتصادية - دراسة حالة

شركة موبيليس، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2018، ص: 285.

<sup>2</sup>. Policy Learning Platform, Corporate Social Responsibility as an economic opportunity for SMEs, 27/09/2018, Article disponible en ligne: [bit.ly/30rBYo6](http://bit.ly/30rBYo6), consulté le: 17/11/2019.

<sup>3</sup>. جميلة العمري، محمد زرقون، دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة

وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 4، العدد 08، 2015، ص: 204.

<sup>4</sup>. Gonzalo Maldonado-Guzman, Sandra Yesenia Pinzon-Castro, Gabriela Citlalli Lopez-Torres, Corporate social responsibility and business performance: the role of Mexican SMES, International Journal of Asian Social Science, 2016, Volume 10, Number 06, p: 568.

يرجع الباحثون ذلك إلى أنه وبمراعاة أصحاب المصلحة الداخليين أو أصحاب المصلحة الخارجيين، يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية للمنظمات قوة دافعة لاستراتيجية المنظمة لتحسين الأداء الاقتصادي، كما تعتبر من الموارد غير الملموسة والمحددة لرأس المال التنظيمي للمشروع أو المنظمة، والذي بواسطته تحقق المكاسب في الكفاءة، ومن ثم المساهمة في توليد مزايا من حيث القدرات التنافسية<sup>1</sup>.

هذا، وقد جاء في دراسة لـ Archie Carroll (2000)<sup>2</sup>، أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مرتبطة بما تحققه المنظمة من أرباح، وأن معظم الدراسات المقدمة في هذا الموضوع تثبت العلاقة الإيجابية، حيث أشار Archie Carroll، إلى مجموعة من الدراسات برّر بها إيجابية هذه العلاقة من بينها: دراسة Griffin، (1997) Mahon، دراسة (1997) Mahon Griffin، دراسة (1999) Mahon Griffin، دراسة (1997) Preston Bannon، دراسة (1997) Roman، Hayibor، دراسة (1997) Agle، دراسة (1997) Waddock Graves.

واستناداً إلى دراسة أخرى قدّمها كل من Agnes &Theresia Dwi Hastuti &Vena Purnamasari من Advensia Chrismastuti (2015)<sup>3</sup>، فإن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لها تأثير إيجابي طويل الأجل على تقليل نفقات المنظمة (تكاليف)؛ لأن المنظمات التي تنفذ برامج المسؤولية الاجتماعية بشكل مستدام تكون قادرة على خفض تكلفة العمليات، بحيث تكون المنظمة على المدى الطويل قادرة على أداء العمليات بكفاءة أكثر من ذي قبل، لذلك يمكن أن تقلل من تكلفة البضائع المباعة، لتكون المنظمة في المستقبل ذات ميزة تنافسية على نحو متزايد.

ورغم تعدد الدراسات التي تقرّ بالعلاقة الإيجابية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والأداء المالي، تجدر الإشارة إلى أن بعض الدراسات الأخرى توصلت إلى علاقة سلبية بينهما؛ كدراسة كل من Josep A. Tribó & Jordi Surroca & Diego Prior (2008)<sup>4</sup> والتي خلصت إلى أن الجمع بين إدارة الأرباح والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات له تأثير سلبي على الأداء المالي للمنظمة في حد ذاتها، ودراسة إيمان

<sup>1</sup>. Salima Benhamou, Marc-Arthur Diaye, en collaboration avec Patricia Crifo, **Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité évaluation et approche stratégique**, commissaire général de France Stratégie, 18, paris, Janvier 2016, p: 09.

<sup>2</sup>. Archie Carroll, **A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement**, Business & Society, Volume 39, Number 04, December 2000, p: 474.

<sup>3</sup>. Vena Purnamasari, Theresia Dwi Hastuti, Agnes Advensia Chrismastuti, **CSR: The Impact on Long-Term and Short-Term Company Performance**, International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS), Volume 03, Issue 04, 2015,p: 252.

<sup>4</sup>. Diego Prior, Jordi Surroca, Josep A. Tribó, **Are Socially Responsible Managers Really Ethical? Exploring the Relationship Between Earnings Management and Corporate Social Responsibility**, Journal compilation, Volume 16, Number 03, May 2008, p: 160.

بن عزوز (2016)<sup>1</sup>، والتي توصلت هي الأخرى إلى أن العلاقة سلبية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وربحية المنظمة (العائد على الأصول، العائد على المبيعات، العائد على حقوق الملكية).

## 2- تعزيز القدرة على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم وتحسين أداءهم

أصبح دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاه الموظفين أكثر حضوراً في عالم الأعمال اليوم، وأحد الأسباب التي تجعل المنظمات الناجحة تجتذب وتحتفظ بأفضل الموظفين، ويمكن للمنظمات أيضاً أن تحفز من خلالها الإنتاجية والأداء الوظيفي<sup>2</sup>. حيث مثلت دراسة لكل من Won-Moo Hur & Inyong Shin (2016)<sup>3</sup> تلك العلاقة بين إدراك المنظمة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه موظفي وتحسين الأداء الوظيفي فيها. كما يلي:

الشكل (12): علاقة تبني برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية بتحسين الأداء الوظيفي



Source: Inyong Shin, Won-Moo Hur, Seongho Kang, Op-cit, p: 05.

وبناءً على هذا، يؤكد الكثير من الباحثين أن تشجيع التفكير الإيجابي وروح الفريق الإيجابية في إطار مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يؤدي حتماً دوراً مهماً في تطوير الفريق والدافع الجماعي للموظفين، علاوةً على ذلك فإن عمل الفريق مع تحمّل المسؤولية قد يساعد أعضاء الفريق ويحاورونه في مواجهة التغيير في طاقة المنظمة الإنتاجية، والذي من شأنه أن يغيّر ديناميكيات الفريق ويوفّر نتيجة طويلة الأمد<sup>4</sup>. كما أن اهتمام المنظمة بتحسين علاقتها مع الموظفين في إطار تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وانخفاض معدّل غياب العمال وزيادة وفاء الموظفين للمنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> إيمان بن عزوز، تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة 2009-2013، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم المالية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص: 190.

<sup>2</sup> Alin Stancu, Georgiana Florentina Grigore, Mihai Ioan Rosca, The Impact of Corporate Social Responsibility on Employees, International Conference on Information and Finance, Singapore, Volume 21, Issue 01, 2011, p: 12.

<sup>3</sup> Inyong Shin, Won-Moo Hur, Seongho Kang, Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model, Sustainability, Volume 08, Issue 05, 20 May 2016, p: 05.

<sup>4</sup> Cheng Patrick, Low Kim, Confucian Leadership and Corporate Social Responsibility (CSR), Asian Journal of Business Research, Volume 02, Issue 01, 2012, p: 107.

<sup>5</sup> مناصر خديجة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ربحية المؤسسات الاقتصادية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 11، ديسمبر 2014، ص: 167.

وأثبتت البحوث والدارسات في هذا الصدد، أنّ تثقيف الموظّفين بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإشراكهم في بعض برامجها هو الآخر يساهم في تخفيف الأعباء عن المنظمات وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التي يتسبب بها الغياب والفواتير الصحيّة بنسبة 30%<sup>1</sup>. كما تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوكيات المهنية مثل المشاركة والرضا الوظيفي، وتمنح دورًا إضافيًا لأداء الموارد البشرية باعتبارها أداة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية<sup>2</sup>.

وبالتالي، أحد عوامل نجاح المنظمات واستمرارية واستدامة تقدّمها هو الاهتمام بالبعد الاجتماعي للموظّفين في هذه المنظمات، لذا نجد أغلب المنظمات الناجحة عالميًا توجّه برامجها وسياساتها الاجتماعية تجاه العالمين فيها واتجاه المجتمع المحلي الذي تنشط فيه، ويتمتع العاملون في هذه الشركات بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجية العاملين وبالتالي على إنتاجية المنظمة ككل<sup>3</sup>.

حيث أكّدت دراسة لـ Ali Imran & Rehman Kashif & Ali Syed Irshad (2010)<sup>4</sup> في هذا السياق، أنّ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تزيد من مستوى التزام الموظفين مع المنظمة؛ لأنّ تدخّلات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات شملت أيضًا أنشطة من أجل رفاهية الموظّفين وعائلاتهم، كما أنّ المساهمة الاجتماعية للمنظمات تجذب الموظّفين المحتملين المحفّزين وتحسن مستوى التزام الموظّفين الحاليين، والمساهمة الاجتماعية للمنظمات أيضًا ستبني سمعة أفضل للمنظمة في المجتمع وتساعد في جذب موظّفين جدد أكثر كفاءةً من غيرهم.

هذا، وقد أكّدت نتائج دراسة أخرى لـ Ruxandra & Maria Tatarusanu & Angelica Onea & Dumitru Zait Ciulu (2015)<sup>5</sup>، أنّ برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والمتعلّقة بالموظّفين (من حيث

<sup>1</sup>. روضة جديدي، سميحة جديدي، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 07/06 ديسمبر 2017، ص: 05.

<sup>2</sup>. عبد الغفور دادن، رشيد حفصي، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظلّ رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 21/20 نوفمبر 2012، ص: 416.

<sup>3</sup>. رسلان خضور، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، ندوة الثلاثاء، الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق، سوريا، 26 أبريل 2011، ص- ص: 17 - 18.

<sup>4</sup>. Ali Imran, Rehman Kashif, Ali Syed Irshad, Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance, African Journal of Business Management, Volume 04, Issue 12, 04 October 2010, p: 2797.

<sup>5</sup>. Dumitru Zait, Angelica Onea, Maria Tatarusanu, Ruxandra Ciulu, The social responsibility and competitiveness of the Romanian firm, Procedia Economics and Finance, Volume 20, Issue 01, 2015, P: 694.

التوظيف والتوجيه والاختيار والتكوين والتحفيز) تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على إنتاجية العمل، وبالتالي على القدرة التنافسية للمنظمة ككل. وفي دراسة أخرى مشابهة لـ بن عرامة عبلة (2018)<sup>1</sup>، لتحديد أثر تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على أداء الموارد البشرية، توصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تحسين أداء الموارد البشرية وفق علاقة ارتباط قوية وموجبة.

### 3- حماية وتعزيز صورة وسمعة المنظمة

تعرف سمعة المنظمة على أنها ميزة تنافسية رئيسة في الأسواق، حيث يكون التمايز بين المنتجات أمراً صعباً، وتجذب المنظمات ذات السمعة الجيدة بكل سهولة أفضل الموظفين في سوق العمل<sup>2</sup>. أما صورة المنظمة فهي واحدة من الأصول وهي تجذب كل من المستهلكين والعاملين والمستثمرين، وتتألف من ستة عناصر هي: الجذب العاطفي، المسؤولية الاجتماعية، السلع والخدمات، بيئة العمل، الرؤية والقيادة، والأداء المالي، وهذه العناصر تتعلق بالأساس بالأبعاد الثلاثة للصورة الذهنية الكاملة (الصورة الذاتية، المتوقعة، المدركة)، بمعنى أن بيئة العمل، الرؤية والقيادة يمثلان الصورة الذاتية. وأما المسؤولية الاجتماعية فتمثل صورتين المتوقعة والمدركة، في حين الأداء المالي يعبر عن نجاح هذه المنظمة، وأن المستهلكين يحبذون دوماً الارتباط بالناجحين وهذا ما يمثل الصور الذهنية الثلاث مجتمعة<sup>3</sup>.

وتعتبر البرامج والأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المنظمة في إطار التزاماتها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية كبرامج التسويق الاجتماعي والتسويق البيئي والالتزام بأخلاقيات الأعمال وغيرها، عاملاً مؤثراً على عواطف الجماهير نحوها وكسب الثقة والتأييد، لذلك تعتبر هذه البرامج جزءاً من مكونات الصورة الذهنية؛ لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمنظمة اتجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بن عرامة عبلة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHU) - باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر 1، باتنة، الجزائر، 2018، ص: 229.

<sup>2</sup> Bryan W. Husted and David B. Allen, Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience, Long Range Planning, Volume 40, Issue 01, 2007, p: 598.

<sup>3</sup> كوثر محمد أحمد خوجلي، الطاهر أحمد محمد علي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الصورة الذهنية للشركات، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص: 05.

<sup>4</sup> خالد قاشي، رمزي بودرجة، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سيم (SIM) وأثرها على صورتها الذهنية المدركة لدى المستهلك الجزائري، الملتقى الدولي الثاني حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 15/14 نوفمبر 2016، ص: 07.

كما وتُبنى سمعة المنظمة على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات والثقة المتبادلة بين المنظمات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المنظمات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري، حيث يسهم التزام المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها<sup>1</sup>.

هذا، وقد أكدت دراسة **حدو سميرة أحلام** (2018)<sup>2</sup>، والتي سلّطت فيها الباحثة الضوء على مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في بناء سمعة المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات الخلوية في الجزائر من وجهة نظر العملاء، أنّ ممارسات المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى تعزيز سمعة المنظمات، أي أنّه يمكن لمنظمات الأعمال أن تكتسب سمعتها وتعززها عندما تمارس وتدعم أنشطة اجتماعية في المجتمع، وهو ما أثبتته أيضًا دراسة للباحثين **مصطفى شلابي محمد وعلاء محمد شكري** (2013)<sup>3</sup>، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة بين قيام المنظمة بدورها نحو المسؤولية الاجتماعية وبين زيادة القدرة التنافسية فيما تعلق بالحصص السوقية والصورة الذهنية ومواجهة المنافسين بمؤسسة موبايلى للاتصالات السعودية.

#### 4- تقليل المخاطر والعقوبات التنظيمية ومقاطعة المستهلك

إنّ المشاركة في البرامج الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وفي الجهود المبذولة لتحسين الأوضاع البيئية مثلاً، من شأنها تخفيض حجم الغرامات والأحكام الصادرة ضدها التي تخالف القانون<sup>4</sup>. حيث جاء في دراسة قَدّمها **صقر محمد عمر صالح الجوهي** (2018)<sup>5</sup>، أنّ المنظمات التي تتعرّض لغرامات نتيجة رفع دعاوى قضائية ضدها يمكنها تخفيف هذه الغرامات إلى حدّ كبير، إذا ما أظهرت أنّها تقوم بجهود

<sup>1</sup> عبد الحليم بليرك، السعيد بركة، العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر 2017، ص: 106.

<sup>2</sup> حدو سميرة أحلام، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2018، ص: 265.

<sup>3</sup> مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على شركة موبايلى السعودية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، إصدار خاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013، ص: 42.

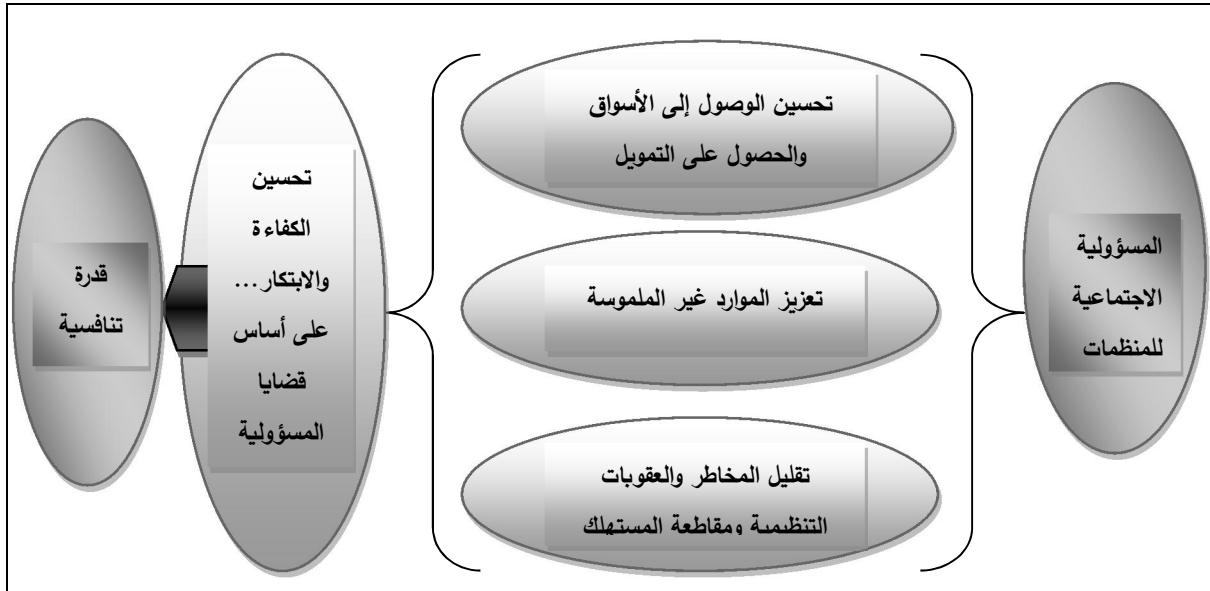
<sup>4</sup> بن عبد الفتاح دحمان، بوتلجة جمال عبد الناصر، ناصر نفيسة، المسؤولية الاجتماعية للشركات مفاهيم ونظريات، مجلة الحقيقة، المجلد 12، العدد 27، ديسمبر 2013، ص: 367.

<sup>5</sup> صقر محمد عمر صالح الجوهي، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تنمية أداء المنشأة الصناعية - دراسة ميدانية في الشركات النفطية محافظة حضرموت - الجمهورية اليمنية خلال الفترة من 2005-2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، 2018، ص: 224.

مشتركة لتجنب المشاكل التي عرّضتها لهذه الغرامات، ويكون المواطنون على استعداد أكبر لمغفرة الخطأ عندما يتبين أنّ المنظمة لم تقم بإجراءات غير مسؤولة ولم تسعى لإخفاء أفعالها، بل فعلت كلّ ما في وسعها لمنع المشكلة من الحدوث، ويمكن للممارسات التجارية المسؤولة أن تمنع حدوث الكثير من الكوارث الأخرى.

وفي دراسة أخرى، قدّمها كل من: Jacylyn Y. J. Sh & Philippe Gugler (2009)<sup>1</sup>، أكّدا الباحثان أنّه وبدافع المصالح الاقتصادية التي تسعى إليها ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؛ كتحسين الوصول إلى السوق والتمويل وتعزيز الموارد غير الملموسة وتقليل المخاطر الناجمة عن العقوبات التنظيمية، فإنّها تحتم على المنظمة الخضوع لإعادة هيكلة مبتكرة لعملياتها من خلال الارتقاء بالتكنولوجيات المستعملة، والتي سينتج عنها بالضرورة زيادة الإنتاجية والكفاءة، ممّا يعوّض التكاليف الأولية للإنتاج ويعزّز من القدرة التنافسية للمنظمة، كما هو موضّح في الشكل الموالي:

الشكل (13): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والقدرة التنافسية



Source : Philippe Gugler, Jacylyn Y. J. Shi, Op-cit, p : 05.

يتّضح من خلال الشكل السابق أنّ تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يؤدي إلى تحسين الوصول إلى الأسواق والحصول على التمويل، وكذا تعزيز الموارد غير الملموسة للمنظمة وتقليل المخاطر وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الكفاءة (بما في ذلك تحسين التكنولوجيات والعمليات الإدارية) والابتكارات ممّا يؤدي في النهاية إلى تحسين القدرات التنافسية للمنظمة ككل مقارنةً مع منافسيها.

<sup>1</sup> . Philippe Gugler, Jacylyn Y. J. Shi, Corporate Social Responsibility for Developing Country Multinational Corporations: Lost War in Pertaining Global Competitiveness? Journal of Business Ethics, Volume 87, Issue 01, 2009, p: 05.



## 5- كسب ولاء العملاء والموردين

تعمل منظمات الأعمال في إطار مسؤوليتها الاجتماعية على توفير مسببات النجاح للعملاء بأن يمثل إنتاجها حلولاً حقيقية لمشكلاتهم ويتوافق مع متطلباتهم وحاجاتهم، ورغباتهم وتوقعاتهم، ويشكل قيمة مضافة للموارد التي يمتلكونها ويحرصون على اقتنائها هذا من جهة، أما من الموردين فتعمل المنظمة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية على توفير مسببات النجاح لهم دائماً باعتبارهم شركاء لا دخلاء على العمل، والتعامل معهم بوصفهم أصحاب مصلحة رئيسيين في ازدهار العمل واستمراره، بل والمساهمة في تدريبهم ورفع كفاءتهم، ومستوى جودة إنتاجهم باعتبارهم الأساس في تحديد المستوى النهائي لمنتجات المنظمة<sup>1</sup>. فإذا تبين للعملاء حرص المنظمة على الوفاء بكل التزاماتهم تجاههم خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فإنّ هذا يعني<sup>2</sup>:

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

في حين، ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنّها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد لمُدّة طويلة، وخاصةً لبعض أنواع المواد الأولية اللاّزمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهّزة لمنظمات الأعمال، بالإضافة إلى تسديد الالتزامات والصّدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وكلّ هذا يعود بأثر مهم على أداء المنظمة. ومنه تعترف المنظمة من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية بأهميّة أصحاب المصلحة على غرار المساهمين، كما توكّد على أهمية المعاملة بالمثل والثّقة في العمل وخارجه، حيث تحقّق من خلالها المنظمة<sup>3</sup>:

- **الاعتماد المتبادل:** هنا العلاقة بين المساهمين والمدير لم تعد معادية.
- **الولاء:** ثقة العملاء في العلامة التجارية، تؤدّي إلى منظمة أفضل تعاملًا مع الموردين.

<sup>1</sup>. ميسر إبراهيم الجبوري، أسيل زهير رشيد التّك، **المسؤولية الاجتماعية والالتزام بالجودة وانعكاساتها على القيم المنظمة**، مجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2014، ص: 16.

<sup>2</sup>. منصف شرفي، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك**، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 15/14 فيفري 2012، ص-ص: 15-16.

<sup>3</sup>. hind kheroua, **La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants d'entreprises algériennes comme mode de bonne gouvernance**, Thèse en vue de l'obtention du Doctorat, Option Marketing, université abou bakr belkaid, Tlemcen, Algérie, 2015, p: 37.

- السمعة: تخلق المصدقية، وتعزز علاقات مستقرة بين المنظمة وأصحاب المصلحة.

ووفقاً، لدراسة قام بها Jesús Herrera Madueño<sup>1</sup> وآخرون سنة (2016)<sup>1</sup>، على عينة من (481) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في إسبانيا، تبين أن للمسؤولية الاجتماعية تأثيراً إيجابياً مباشر وغير مباشر على الأداء التنافسي للمنظمات، من خلال قدرة هذه المنظمات على إدارة أصحاب المصلحة، وقد دعمت هذه الدراسة بشكل إيجابي فرضية التأثير الاجتماعي للمنظمة مع أربعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين (الملاك، العاملين، العملاء، الموردن) من حيث الأهمية النسبية ومن أهمهم كان الموظفون والعملاء.

## 6- تشجيع الابتكار

في الواقع تميل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى أن تصبح رافعة للأداء على مستوى المنظمة، ويرجع ذلك إلى دخول أسواق جديدة مثل التقنيات الخضراء والتصميم البيئي والمنتجات العضوية أو الحيوية وغيرها، وهذه التقنيات هي في الحقيقة مصدر للابتكار، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية جديدة، وهذا الابتكار يجلب فوائد متعددة للمنظمات سواء من ناحية تعزيز صورة العلامة التجارية للمنظمة، من خلال سلوكها الأخلاقي وموقفها المدني واحترام البيئة، أو من ناحية تعبئة الموظفين وفهم الفرص التي يوفرها النمو الأخضر والعاقل<sup>2</sup>.

هذا، وأضافت دراسة حديثة قدمها الباحث Zhouyang Gu وآخرون سنة (2019)<sup>3</sup>، أنه من الممكن أن تعزز برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات القدرة على تكامل الموارد وقدرات التعلم التنظيمي، وهي قدرات عالية المستوى للمنظمات التي تسعى نحو تحقيق القدرة التنافسية، والتي تحتاج إلى وعي كبير بأهمية الابتكار والاستثمار المستمر، من أجل تعويض ارتفاع تكلفة ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عن طريق عائد الاستثمار في الابتكار.

كما تشجع المسؤولية الاجتماعية نوعاً من الابتكارات يعرف اليوم بالابتكار الاجتماعي؛ من خلال الممارسات الجماعية الجديدة والمقصودة والموجهة نحو هدف اجتماعي محدد، وتهدف هذه الإجراءات إلى تعزيز التغيير الاجتماعي من خلال إعادة تشكيل كيفية تحقيق هذه الأهداف الاجتماعية<sup>4</sup>، حيث يعرف

<sup>1</sup>. Jesus Herrera Madueño, and Others, **Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective**, Journal Business Research Quarterly (BRQ), Volume 19, Issue 01, 2016, p: 68.

<sup>2</sup>. Menel Ibtissem mankouri, Abdeslam bendiabdelah, **Éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de l'Algérie**, Journal de la performance des institutions algériennes, Volume 04, Issue 07, 2015, P: 22.

<sup>3</sup>. Zhonghua Zhao, and Others, **The Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Advantage with Multiple Mediations from Social Capital and Dynamic Capabilities**, journal Sustainability, Volume 11, Issue 21, 4 January 2019, p-p: 11-12.

<sup>4</sup>. Bruno Anicet Bittencourt, Paola Schmitt Figueiro, Soraia Schutel, **The Impact of Social Innovation: Benefits and Opportunities from Brazilian Social Business O Impacto da Inovação Social: Benefícios e Oportunidades do Negócio Social Brasileiro**, Revista Espacios, Volume 28, Issue 26, 2017, p: 03.

الابتكار الاجتماعي على أنه: فكرة أو نهج أو تدخل أو خدمة أو منتج أو قانون أو نوع جديد من التنظيم يشكل حدثاً تستجيب بشكل أكثر ملاءمة وأكثر استدامةً من الحلول القائمة لاحتياجات اجتماعية<sup>1</sup>، بحيث يحقق الابتكار الاجتماعي مجموعةً من الفوائد التي تنعكس على كل من المجتمع والمنظمة في حدّ ذاتها، وفيما يلي نذكر الفوائد التي تجنيها المنظمة من عملية الابتكار الاجتماعي<sup>2</sup>:

- خفض النفقات.
- زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة.
- تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير.
- إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها.
- صناعة أسواق جديدة.
- إيجاد فرص عمل جديدة من خلال ابتكار خطوط الإنتاج والخدمات التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها.
- كما أنّ الابتكار التكنولوجي "الابتكار التقني" لن يكون كافياً من أجل تحسين الأداء، بل لابد من الاستثمار التكنولوجي والابتكار الاجتماعي في وقت واحد، كشرط حتمي لا غنى عنه من أجل تحقيق مستوى أعلى من التنمية في الدول النامية.

وفي دراسة لـ Marco Frey وآخرون سنة (2014)<sup>3</sup>، استكشفت توجهات آراء (213) مدير لمنظمات أعمال صغيرة ومتوسطة في إيطاليا وفرنسا، فيما يتعلّق بارتباطات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مع الأداء التنافسي للمنظمات (أداء السوق، أداء الابتكار والأداء غير ملموس)، توصل الباحثون إلى أنّ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تؤدي إلى الابتكار من خلال تنشيط برامج التشغيل المسؤولة، التي يمكن من خلالها إنشاء طرق جديدة للعمل، والمنتجات والخدمات والعمليات المبتكرة واستغلال فرص السوق الجديدة. حيث أبرز تحليلهم أنّ أداء الابتكار هو أكثر الآثار التنافسية المباشرة والفعّالة الناشئة عن مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، سواء من الناحية الفنية أو التنظيمية، والعلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المتعلقة بالبيئة والابتكار لوحظت بها معاملات ارتباط أعلى، وهذا ما يفسره في الواقع ميل الأدوات البيئية مثل عمليات التدقيق أو أنظمة المراقبة أو التدريب، بالإضافة إلى اعتماد نظام الإدارة البيئية الرسمي، إلى تراكم المعرفة وزيادة القدرات التقنية داخل المنظمة، ممّا يؤدي إلى ارتفاع معدل الابتكار،

<sup>1</sup>. Tisser Montréal, **Plan d'action en innovation sociale**, Forum mobilisateur en développement économique, 2018, p: 15.

<sup>2</sup>. خالد حسين سعيد العسيري، **مقومات الابتكار الاجتماعي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص:77.

<sup>3</sup>. Massimo Battaglia and Others, **Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France**, journal Sustainability, Volume 06, Number 01, 21 February 2014, p: 882.

كما أنّ استثمار المنظمة في الابتكار البيئي يزيد من قدرتها على تطوير تقنيات وحلول تنظيمية جديدة وإدارتها بفعالية في هذا المجال، وبالتالي تحسين عواملها التنافسية القائمة على الابتكار بصفة عامة.

### 7- كسب الشرعية الاجتماعية وبناء القيم المشتركة

هناك علاقات معروفة بين المنظمة والمجتمع، فالمنظمة تثري أو تفقر محيطها من خلال نشاطها الاقتصادي، ولكن من جهة أخرى لا يمكن للمنظمة أن تستثمر لسنوات من دون أن تشكل بيئة تتوفر فيها شروط نجاحها واستمرارها<sup>1</sup>. كما أنّ أفراد المجتمع على حدّ سواء يقدرّون المنظمات التي يشعرون بأنّها تعمل من أجلهم ومن أجل أبنائهم، وذلك ما يكسب المنظمة صورةً ذهنيةً إيجابية، والذي بدوره يعطي المنظمة أولوية على المنظمات الأخرى المنافسة<sup>2</sup>.

كما أنّ برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مهمة جداً في التطوير والحفاظ على الثقة التنظيمية، حيث أنّ المنظمات تقوم على الثقة وإنشاء الروابط الاجتماعية والحفاظ عليها مع جميع أصحاب المصلحة، وهذا ليس بالأمر السهل؛ لأنّه ومن الممكن أن تضع هذه الثقة بسهولة، ولنجاح الأعمال على المدى الطويل من الضروري أن تركز المنظمات ليس فقط على القضايا التكنولوجية أو رغبات العملاء أو احتياجاتهم، ولكن أيضاً عليها التركيز على القضايا الاجتماعية والبيئية وإدارة المنظمة؛ لأنّه وفي العقود القليلة الماضية لوحظ أنّ الناس يفضّلون ويدعمون المنظمات التي تركز أكثر على رفاهية أصحاب المصلحة<sup>3</sup>.

والجدير بالذكر هنا، أنّ معظم ممارسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لا تهدف بشكل أساسي ومباشر لتحسين القدرة التنافسية في معظم الحالات، بل الأكثر منها يكون بطريقة غير مباشرة، ومن أهمّ هذه الأهداف كسب مشروعية المنظمة من خلال تحسين صورة علامتها التجارية، ونزع فتيل الخلافات أو النزاعات الاجتماعية التي قد تهدّد شرعيتها للقيام بنشاطها (رخصة العمل الاجتماعية)<sup>4</sup>. كما أنّ المسؤولية الاجتماعية تحقّق تقارب بين المنظمة والجمهور، إذ أنّ الجهود التي تبذلها المنظمة لصالح

<sup>1</sup> موسى رحمانى، فطوم حوحو، المسؤولية الاجتماعية بين الرؤيا الإسلامية والرؤية الوضعية المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 04/03 ديسمبر 2012، ص: 47.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي، وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 01، 2014، ص: 43.

<sup>3</sup> Hassan Ali Khan, Asma Zahoor, Sidrah Irum, Impacts of Corporate Social Responsibility on Employees Behavior in Telecom sector of Pakistan, European Journal of Business and Management, Volume 06 , Number 11 , 2014, P: 35.

<sup>4</sup> Franck Aggeri, RSE et compétitivité : une relation introuvable? Mise en perspective historique et enjeux contemporains, Classiques Garnier, Paris, January 2017, p: 30.

مجموعة مستهدفة في المجتمع كالمساهمين في المنظمة مثلاً، قد تضرّ بمصالح مجموعةٍ أخرى، والعكس فإنّ تحقيق التوازن الدائم بين جميع المصالح يعدّ جزءاً من المسؤولية الاجتماعية لتحقيق العدالة بين الفئات المختلفة<sup>1</sup>.

وتكتسب فكرة بناء قيم مشتركة من خلال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأرضية والجاذبية بشكل متزايد بين مختلف أصحاب المصلحة في المجتمع، حيث يركز لبّ المفهوم على ما للمنظمة من قدرة لبناء قيمة خاصة لنفسها، وهذا يبني بدوره قيمة عامّة للمجتمع؛ وذلك لأنّ المسؤولية الاجتماعية تسمح للمنظمات بالترويج لقيمتها وإظهارها، حيث يستفيد منها المجتمع الذي تعيش فيه والذي تعتمد عليه، وبالتالي، تبني وضعاً مريحاً لجميع الأطراف ذات الصلة، وعلى هذا النحو تحتاج كل منظمة إلى استراتيجية متناسقة ومتكاملة للمسؤولية الاجتماعية لتحقيق أقصى قدر من فوائدها للمجتمع والبيئة، وبناء قيمة اجتماعية وتحقيق دوافع أصحاب المصلحة المتعدّدين لديها<sup>2</sup>.

تجدر الإشارة أيضاً، إلى أنّ تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لا يهدف فقط إلى التأثير على المنظمة في داخلها فحسب، بل إنّه مصمّم أيضاً لتوليد تأثيرٍ على الأفراد والمجتمع بوجه عام والبيئة والسوق بوجه خاص<sup>3</sup>. والجدول الموالي يلخّص أهمّ آثار تبني منظمات الأعمال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية على كل من الأفراد والبيئة والسوق والمجتمع:

<sup>1</sup>. حيرش سليم، شقراني محمد، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الدول العربية - نظرة إلى ما وراء العمل الخيري - دراسة حالة مجموعة زين للاتصالات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 12، ديسمبر 2017، ص: 170.

<sup>2</sup>. مفيدة سعدي، أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت الما لبيض تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019 ص: 123.

<sup>3</sup>. Gonzalo velez alzate, Las ventajas competitivas de la responsabilidad social emprsarial en las pymes, Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, facultad de estudios a distancia especializacion en alta gerencia, Universidad militar nueva granada, Bogota, Colombia, 2017, p: 11.

الجدول (06): آثار تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على الأفراد، البيئة، السوق، المجتمع

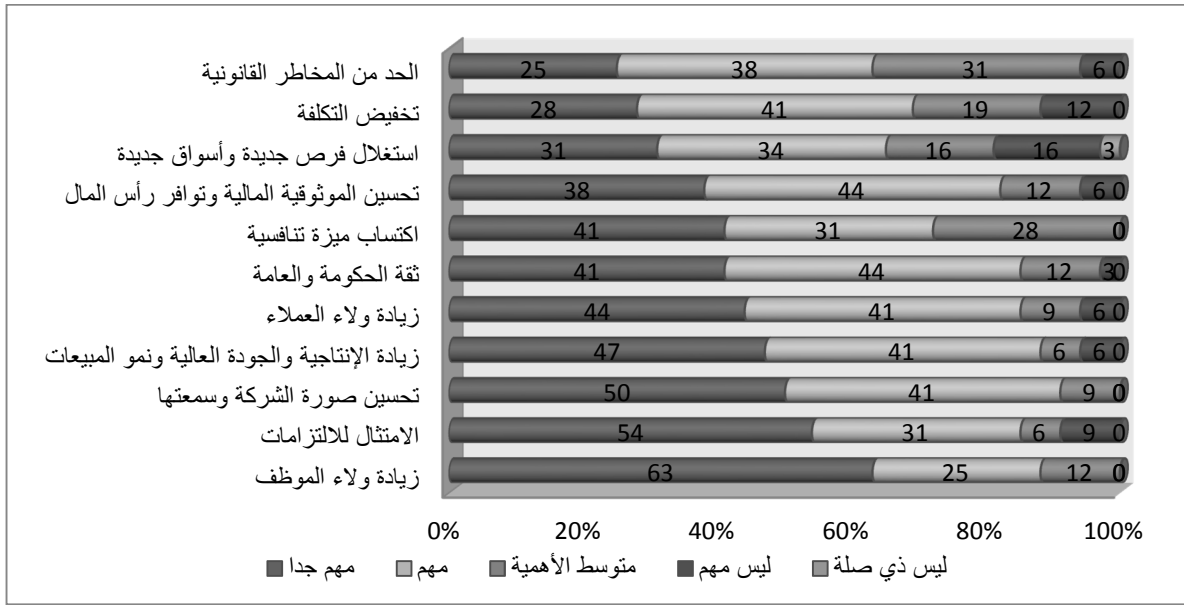
الأفراد	البيئة	السوق	المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين ظروف العمل.</li> <li>تحسين العمل والحياة الأسرية.</li> <li>توازن الفرص.</li> <li>تعزيز التطوير المهني والشخصية.</li> <li>التكامل مع عملية أخذ القرارات.</li> <li>مكافأة عادلة ومسؤولة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنتاج المنتجات والعمليات التي تحترم البيئة.</li> <li>المسؤولية في استخدام الموارد.</li> <li>الحد من النفايات والتلوث.</li> <li>تقييم الأضرار البيئية فيما يتعلق بالنشاط الاقتصادي لأصحاب المصلحة.</li> <li>تعزيز القضايا البيئية مع جميع أصحاب المصلحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين جودة المنتج أو الخدمة.</li> <li>خدمات إضافية أفضل للعملاء.</li> <li>أسعار عادلة.</li> <li>تطبيق مدونات أخلاقيات العمل.</li> <li>الدفع المقدم للموردين والشركاء.</li> <li>تحديد الأولويات للتعاقد مع الشركاء المحليين.</li> <li>تحسين ظروف سلسلة الخدمات اللوجستية.</li> <li>تعزيز الشراكات على المستوى المحلي أو الإقليمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التكامل الاجتماعي و/ أو العمل على المستوى المحلي.</li> <li>التحسينات على البنى التحتية المحلية.</li> <li>التبرعات للمنظمات الاجتماعية المحلية (على سبيل المثال، المدارس والمستشفيات والجمعيات البيئية وما إلى ذلك).</li> <li>دعم المجتمع بمعناه الواسع.</li> </ul>

Source: Gonzalo velez alzate, **Op-cit**, p: 11.

هذا، وفي دراسة أخرى قدّمها الباحثان Rima Kontautiene & Valentinas Navickas (2013)<sup>1</sup>، والتي تمّ من خلالها تحليل بعض المؤشرات الاقتصادية التي تسمح بتحديد الفوائد التنافسية الناجمة عن تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في استراتيجيات المنظمة، تبين للباحثين أنّ هناك العديد من الفوائد التنافسية التي يمكن للمنظمة أن تعزز بها قدرتها التنافسية في السوق من خلال تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، والتي تمّ حصرها فيما يلي: زيادة ولاء الموظفين، تحسين صورة الشركة وسمعتها، الامتثال للالتزامات، زيادة الإنتاجية، الجودة العالية ونمو المبيعات، زيادة ولاء العملاء، ثقة الحكومة والعامّة، تحسين الموثوقية المالية وتوافر رأس المال، اكتساب ميزة تنافسية، خفض التكلفة والمخاطر القانونية، واستغلال فرص جديدة وأسواق جديدة. وهذا بتوزيع تقديرات أهمية متباينة يوضّحها الشكل الموالي حسب ترتيب تصاعدي من الأكثر أهميّة إلى الأقلّ أهميّة:

<sup>1</sup>. Valentinas Navickas, Rima Kontautiene, **The interaction between corporate social responsibility and competitiveness during the economic downturn**, Economics and management, Volume 18, Number 01, 2013, p: 64.

الشكل (14): توزيع تقديرات العوامل التي تحدّد الفوائد التنافسية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

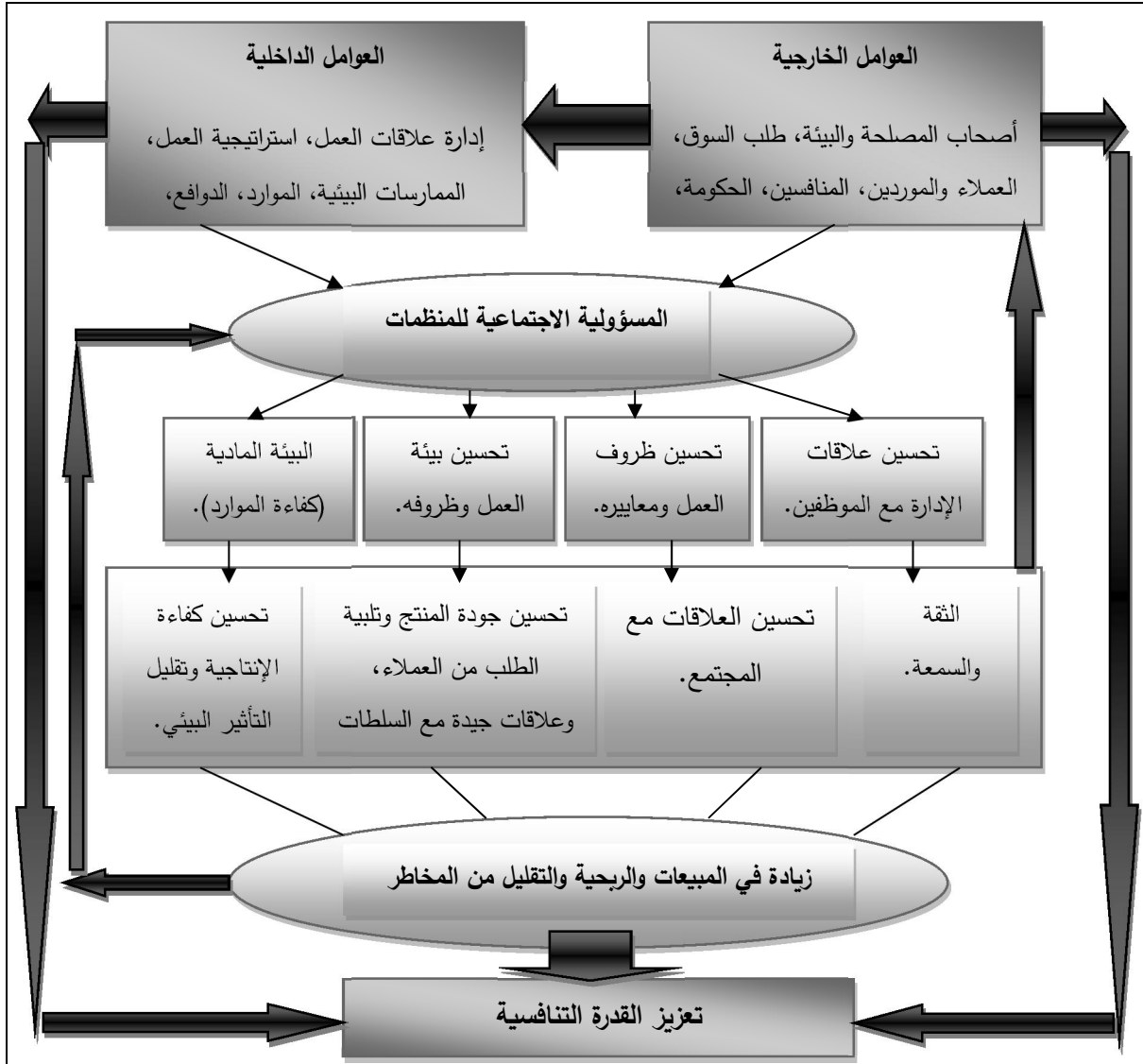


Source: Valentinas Navickas, Rima Kontautiene, Op-cit, p: 64.

في دراسة أخرى لكلٍ من Soeren jeppesen & Bas kothuis & Angie ngoc tran (2012)<sup>1</sup>، قدّم الباحثون نموذج النظرة العامّة لإدراك العلاقات بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والقدرة التنافسية، من خلال العوامل الداخلية (بما في ذلك وجهات نظر الإدارة والعمّال والعلاقات بين الإدارة والعمال) والعوامل الخارجية (أصحاب المصلحة والبيئة)، والتي تؤدي إلى تحسين كفاءة التكلفة، وتحسين القدرة على تلبية طلبات العملاء، ممّا يؤدي إلى زيادة المبيعات والربحية، وفي الأخير يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة. ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>. Soeren jeppesen, Bas kothuis, Angie ngoc tran, Corporate Social Responsibility and Competitiveness for SMEs in Developing Countries: South Africa and Vietnam, Focales 16, Printed in France by Montligeon, November 2012, P: 127.

الشكل (15): العلاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية للعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة والقدرة التنافسية



Source: Soeren jeppesen, Bas kothuis, Angie ngoc tran, Op-cit, p: 28.

وتدعم دراسة حديثة أخرى، العلاقة الإيجابية نفسها بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والقدرة التنافسية للأعمال، وهي دراسة للباحث Uchegara Felicia (2019)<sup>1</sup>، والتي درست تأثير المسؤولية الاجتماعية على القدرة التنافسية للمؤسسات في نيجيريا، من خلال تقييم نجاح برامج وسياسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في زيادة العوائد على الاستثمارات والعوائد على المبيعات، حيث أكدت هذه الدراسة أنّ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي استراتيجية إدارة حقيقية لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، وأنّ المنظمات التي تعمل على تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية تحسنت مبيعاتها وعائدات الاستثمار بها، وبالتالي، المنظمات التي تفي بالالتزامات الاجتماعية تظلّ قادرة على تعزيز صورتها، وستكون في وضع أفضل

<sup>1</sup> Uchegara Felicia, **Building a Corporate Competitiveness through Corporate Social Responsibility Drives**, International Journal of Academic Research Business and Social Sciences, Volume 09, Issue 05, 2019, p: 593.



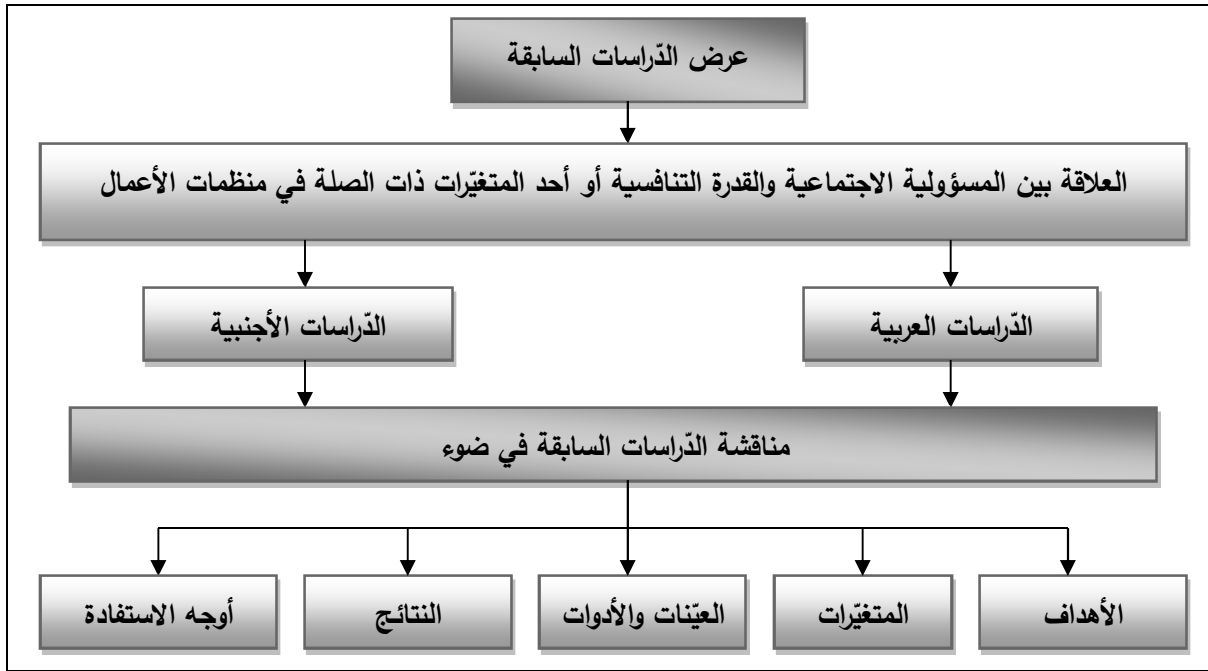
لاستكشاف المزيد من حصّتها في السوق والحصول على الربحية، وتكون بذلك أكثر تنافسية داخل هيكل الصناعة.

وعليه، يمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ليست مجرد خدمة إنسانية تطوعية للمجتمعات محلّ تواجد المنظمة، ولا هي مساهمة المنظمة في تحسين البيئة التي تعمل بها وتشجيع حياة أفضل في المجتمع فقط، بل هي سلاحٌ استراتيجيٌّ لتحسين القدرة التنافسية للمنظمات، من خلال دمج المنظمة لبرامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية في خططها الاستراتيجية على جميع المستويات (الاستراتيجيات الوظيفية، استراتيجيات الأعمال، واستراتيجية المنظمة ككل).

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أثناء البحث في إشكالية هذه الدراسة تم رصد العديد من الدراسات الشبيهة والقريبة من موضوعها، والتي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وقامت بربطه بالقدرة التنافسية وبالعدد من المتغيرات التي لها علاقة بالقدرة التنافسية كالميزة التنافسية، سمعة المنظمة، الصورة الذهنية للمنظمة، وغيرها من المتغيرات الأخرى. وحتى تتمكن من عرض هذه الدراسات ومناقشة مضمونها منهجياً، أعتمد على المخطط الموضح أدناه كدليل عمل، حيث تناولت هذه الدراسات تبعاً لهذا المخطط:

الشكل (16): مخطط عرض الدراسات السابقة



المصدر: من إعداد الطالب.

كما اقتصرت هذه الدراسات على أطروحات الدكتوراه التي تم مناقشتها، والمقالات المنشورة بالمجلات العلمية والأكاديمية المحكمة؛ خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى غاية سنة 2019، وتم تقسيمها إلى مجموعتين حسب الحدود المكانية لإجراء الدراسة: دراسات عربية (الدراسات التي تم إجراؤها محلياً في الجزائر، والدراسات التي تم إجراؤها في الدول العربية)، دراسات أجنبية (الدراسات التي تم إجراؤها في باقي دول العالم).

لذا، تم التركيز في هذا المبحث على المطالب التالية:

- الدراسات العربية؛
- الدراسات الأجنبية؛

## المطلب الأول: الدراسات العربية

هناك العديد من الأدبيات التطبيقية التي تمّ تطبيقها محلياً وعلى بعض الدول العربية ولها صلة بموضوع الدراسة، وتناولت مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال مع ربطه بمتغيرات أخرى في مجالات متعدّدة، لاسيما في مجال التسويق. وفيما يلي أهمّ الدراسات التي استرشد بها في الدراسة الحالية والتي تمّ عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

1- دراسة: مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري (2013)<sup>1</sup>، مقال بعنوان: "دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية - دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايلي السعودية للاتصالات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على المستوى الذي وصلت إليه المنظمة محل الدراسة في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وعلى واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في المملكة العربية السعودية، من أجل تقييم دور تطبيق المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي عند تناول الجانب النظري للموضوع، والذي يحاول وصف وتقييم دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية من وجهة نظر الباحثين، في حين تمّ استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية لشركة موبايلي للاتصالات السعودية بالرياض، معتمدين في ذلك على تقنية الاستبانة لجمع البيانات من أجل تحليلها إحصائياً لغرض اختبار الفروض، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحثان باختيار عيّنة عشوائية طبقية بلغ حجمها (450) عميل من عملاء شركة موبايلي للاتصالات السعودية، كما تمّ استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات. حيث تمت الدراسة خلال سنة 2012. وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج من أهمّها:

- وجود علاقة بين قيام المنظمة بدورها نحو المسؤولية الاجتماعية وبين زيادة القدرة التنافسية (الحصّة السوقية، الصورة الذهنية، مواجهة المنافسين) بشركة موبايلي للاتصالات السعودية محل الدراسة، حيث أيد أفراد العيّنة في آرائهم امتلاك شركة موبايلي للاتصالات السعودية لسمعة طيّبة، وصورة ذهنية جيّدة في السوق السعودي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العيّنة لأثر المسؤولية الاجتماعية على زيادة القدرة التنافسية لشركة موبايلي للاتصالات السعودية ترجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، مكان السكن، المستوى التعليمي، مجال العمل).

ونذكر هنا، أنّ هذه الدراسة جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية (المسؤولية الاجتماعية، القدرة التنافسية)، لكنّها في الحقيقة اعتبرت مفهوم القدرة التنافسية مرادفاً لمفهوم الميزة التنافسية بغض النظر عن

<sup>1</sup>. مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، مرجع سابق.

الاختلافات الجوهرية بين المفهومين، ورغم هذا أفادت هذه الدراسة كثيراً فيما تعلق ببناء استبيان الدراسة الحالية، وأعطت تصوّراً مبدئياً عن طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية في منظمات الأعمال.

## 2- دراسة: موسى قاسم القريرني، وآخرون (2014)<sup>1</sup>، مقال بعنوان: "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرّف على مدى تبنّي والتزام شركة زين للاتصالات بتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وعلى دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محلّ الدراسة، من أجل الوصول إلى نتائج من شأنها تعزيز دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بتصميم استبانة لاختبار فرضياتها، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والعاملين في مختلف الإدارات وفي مركز شركة زين للاتصالات، حيث بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل (151) استبانة، وقد تمّ الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، كما تمّ الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج في اختبار الفرضيات، وقد تمّ إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدّة من 01 فيفري 2012 إلى 20 مارس 2012، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمّها:

- هنالك دورٌ إيجابيٌّ للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكلّ من (التركيز على العميل، الاهتمام بحلّ المشكلات الاجتماعية، الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالبيئة، المنافسة الشريفة، المساهمة في دعم الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية.

اختلفت هذه الدراسة هي الأخرى عن الدراسة الحالية في متغيّرها التابع (الميزة التنافسية)، وفي تناولها لأبعاد المتغيّر المستقل (المسؤولية الاجتماعية)، لكن أفادت هذه الدراسة كثيراً في إعطاء صورة مبدئية مختصرة عن كيفية معالجة مثل هكذا مواضيع، خاصة ما تعلق بالجانب التطبيقي وبناء الاستبيان، كما ساعدت أيضاً في بناء الجانب النظري لها.

<sup>1</sup>. موسى قاسم القريرني، وآخرون، مرجع سابق.

3- دراسة: محمد فلاق (2014)<sup>1</sup>، أطروحة دكتوراه بعنوان: "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال \_ دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرّف والكشف عن مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلوغ غاياتها اختار الباحث عينة ميسرة بلغت 220 فرد من 45 مؤسسة اقتصادية جزائرية، حيث تمّ إجراء مقابلات وتوزيع استبيانات على أفراد العينة، وقد تمّ الاعتماد في التحليل على أساليب إحصائية متعدّدة كالتكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار المتعدّد، وتحليل التباين الأحادي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات المحصّلة، وقد امتدّت الفترة الزمنية لهذه الدراسة من سنة 2011 إلى سنة 2013، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمّها:

- يتوفر لدى المؤسسات الاقتصادية المبحوثة مستوى متوسط من الميزة التنافسية للأبعاد المكونة (الجودة، التكلفة الأقل، الإبداع، السمعة، الاستجابة).

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في إدامتها لميزتها التنافسية.

- تهتمّ معظم المؤسسات الاقتصادية محلّ الدراسة بالحصول على مقاييس ومواصفات الجودة التي تحسّن من أدائها الإنتاجي بشكل أساسي؛ لأنها تساعدها في تحسين قدراتها التنافسية بشكل مباشر، غير أنها لا تهتمّ بالمواصفات ذات البعد البيئي والاجتماعي.

على الرّغم من اختلاف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في متغيرها التابع (الميزة التنافسية المستدامة) إلّا أنّه يلاحظ إيجابية هذه الدراسة في بناء الإطار النظري والتطبيقي للدراسة الحالية، حيث أعطت تصوّرًا أوليًا عن أهميّة المسؤولية الاجتماعية كمدخل لإدامة الميزة وإنشاء القيمة، وساعدت في التعرّف على كيفية معالجة مثل هكذا مواضيع.

<sup>1</sup>. محمد فلاق، مرجع سابق.

#### 4- دراسة: كوثر محمد أحمد محمد خوجلي، الطاهر أحمد محمد علي (2016)<sup>1</sup>، مقال بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الصورة الذهنية للشركات".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات السودانية للاتصالات، وأثر المسؤولية الاجتماعية على تحسين الصورة الذهنية للشركات محل الدراسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من الشركات السودانية العاملة في مجال الاتصالات (زين، سوداني، MTN)، أما عينة الدراسة فتمثلت في موظفي الشركات الثلاثة، حيث كان مجموع الاستبيانات الموزعة على (150) مفردة والاستبيانات المسترّدة كانت في حدود (125) استبانة، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات المحصّلة، وفق أسلوب تحليل معامل الارتباط بيرسون والانحراف المعياري والتحليل العاملي وأسلوب تحليل معامل الارتباط لاختبار فرضيات الدراسة، وتمت هذه الدراسة في سنة 2015. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية في المنظمات محل الدراسة.
- تبني المسؤولية الاجتماعية يساعد المنظمة في تحسين أدائها وصورتها الكلية مما تكسبها صفة التميز.
- كما أن تبني المسؤولية الاجتماعية يساعد المنظمة في تحديد مدى ملاءمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

ورغم اقتصار هذه الدراسة في متغيرها التابع على الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال، إلا أنّها أفادت في بناء الدراسة الحالية، ولاسيما من نتائجها التي تعتبر مرجعيةً نظريةً وتطبيقية لها، حيث أستفيد منها في بناء الجانب النظري والتطبيقي وساعدت في تحديد أساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

#### 5- دراسة: جميلة العمري (2016)<sup>2</sup>، أطروحة دكتوراه بعنوان: "إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إسهامات المسؤولية الاجتماعية (اتجاه المجتمع، اتجاه العملاء، اتجاه العاملين، اتجاه أخلاقيات الأعمال، المحاسبة والإفصاح عن الأداء الاجتماعي) في تحقيق الميزة التنافسية في بعض شركات التأمين في الجزائر. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري، ومنهج دراسة الحالة للجزء التطبيقي، حيث شمل مجتمع الدراسة العاملين في شركات التأمين بالجزائر والبالغ عددها (23) شركة آنذاك، واقتصرت العينة على العاملين في (05) وكالات لشركات التأمين والمتمثلة في الشركة الوطنية للتأمين "Saa"، الشركة الجزائرية للتأمينات "2a"، الشركة الدولية للتأمين وإعادة

<sup>1</sup>. كوثر محمد أحمد محمد خوجلي، الطاهر أحمد محمد علي، مرجع سابق.

<sup>2</sup>. جميلة العمري، مرجع سابق.

التأمين "CIAR"، الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين "CAAR"، على مستوى ولاية ورقلة، الوادي، الجزائر العاصمة، وقدرت العينة بـ: 200 مفردة، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS<sub>v20</sub> بالإضافة لبرنامج معالجة الجداول MS. EXCEL<sub>2007</sub>، وقد امتدت الفترة الزمنية لهذه الدراسة من سنة 2014 إلى سنة 2015. وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين التركيز على المسؤولية الاجتماعية اتجاه (العلاء، العاملين، أخلاقيات الأعمال، المحاسبة والإفصاح عن الأداء الاجتماعي) في تحقيق الميزة التنافسية.
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين التركيز على المسؤولية الاجتماعية اتجاه (المجتمع، البيئة) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة (شركات التأمين بالجزائر).

ورغم اقتصار هذه الدراسة هي الأخرى في متغيرها التابع على الميزة التنافسية، إلا أنها أفادت في بناء الإطار النظري والتطبيقي للدراسة الحالية، حيث أعطت منطلقاً لبناء تصورٍ مبدئيٍّ للخطة وهيكل الدراسة، وكيفية تصورٍ وكشف العلاقات بين متغيراتها من أجل بناء الجانب التطبيقي لها.

**6- دراسة: خليل جمعة عثمان صابون (2017)<sup>1</sup>، أطروحة دكتوراه بعنوان: "الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية - دراسة على عينة من الشركات السودانية".**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية (التميز، الاستجابة، الإبداع) بالشركة محل الدراسة، ومحاولة توضيح أثر كل من السمعة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالشركات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم (السودان)، والتي تم اختبارها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (251) استبيان، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) و (AMOS<sub>v24</sub>) لتحليل البيانات. واستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك خلال سنة 2017. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- المسؤولية الاجتماعية لا تؤثر على كل أبعاد الميزة التنافسية.
- وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية (تجاوز الشركة القوانين واللوائح بشكل استباقي وتقديم احتياجات العملاء والمجتمع بطريقة تفوق توقعات المجتمع وفقاً للأعراف والقواعد الأخلاقية)، والاستجابة الخارجية وأن مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

<sup>1</sup>. خليل جمعة عثمان صابون، مرجع سابق.

- سمعة الشركة ورضا العاملين يتوسطان جزئياً العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

وبالرغم من اختلاف هذه الدراسة في اعتمادها على نظرية الموارد ونظرية أصحاب المصلحة في بناء نموذجها وتحديد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية (الاستباقية، التفاعلية)، واقتصارها على دور سمعة المنظمة ورضا العاملين كوسطين في بناء العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية، إلا أنها أفادت الدراسة الحالية من خلال نتائجها في بناء الجانب النظري والتطبيقي ولاسيما في صياغة أسئلة الاستبيان.

7- دراسة: حدو سميرة أحلام (2018)<sup>1</sup>، أطروحة دكتوراه بعنوان: "تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال - دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بسمعة منظمات الأعمال، والتعرف على واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية)، في قطاع الاتصالات بالجزائر، وتوضيح طبيعة التأثير بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وبناء سمعة قوية من طرف شركات الاتصالات العاملة في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة عملاء شركات الاتصالات الثلاثة (جازي، موبيليس، أوريدو)، واقتصرت العينة على طلبة وأساتذة الجامعات وقدرت العينة بـ: 849 مفردة، باستخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي، وقد امتدت الفترة الزمنية لهذه الدراسة من سنة 2015 إلى سنة 2017، وخلصت الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج من أهمها ما يلي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة الشركات المبحوثة (شركات اتصالات الجزائر)، أي أنه يمكن للشركات أن تكتسب سمعتها وتعززها عندما تمارس أنشطة اجتماعية.  
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر في تعزيز سمعتها لمتغيرات (الجنس، العمر، الدخل، المستوى العلمي، مدة الاشتراك).

تعتبر هذه الدراسة الأقرب من بين الدراسات المحلية للدراسة الحالية، حيث أفادت كثيراً في بناء الجانب النظري، ولاسيما ما تعلق بمدى تطبيق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، والجانب التطبيقي فيما تعلق ببناء الاستبيان نظراً لتشابه الحدود المكانية بين الدراستين، وكذا استفادت منها الدراسة كمرجعية لمقارنة نتائجها.

<sup>1</sup>. أحلام حدو سميرة، مرجع سابق.



8- دراسة: بن عرامة عبلة (2018)<sup>1</sup>، أطروحة دكتوراه بعنوان: "أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHU) - باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية، وتقييم ممارساتها في القطاع الصحي، وبيان مستوى وأهمية تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفى محل الدراسة، والتعرف على بعض العوامل الملحة التي تستوجب الاهتمام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية في ظل الواقع الحالي، من أجل قياس درجة تأثير تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية، ولمعالجة مشكلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان، حيث شملت الدراسة عينة من (315) عامل موزع على مختلف الأسلاك المتواجدة في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، وقد تم الاعتماد في التحليل على مختلف الأساليب الإحصائية، وامتدت الفترة الزمنية لهذه الدراسة من سنة 2016 إلى سنة 2018. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية اتجه الموارد البشرية جاء بمستوى متوسط، حيث كان هناك تباين في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، إذ أن المركز الاستشفائي الجامعي يتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن أعماله وأنظمتها دون إدراكه للمفهوم بشكل صحيح؛ سواء بإدراجه في رسالته أو استراتيجياته.

- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوي (0,05)، وكان أعلى قيمة ارتباط لبعد جودة حياة العمل، ثم بعد برامج تحسين الحياة المهنية وكان بعد تقييم الأداء في المرتبة الثالثة وجاء في المرتبة الرابعة بعد سياسات التوظيف والإدماج.

وبالرغم من اقتصار هذه الدراسة على علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء الموارد البشرية، إلا أنه كان لها حيز من الإفادة في الدراسة الحالية، حيث أستعد منها في بناء الجانب النظري والجانب التطبيقي، لاسيما ما تعلق بالمنهجية والأساليب الإحصائية الواجب استخدامها في مثل هكذا مواضيع.

9- دراسة: صقر محمد عمر صالح الجوهي (2018)<sup>2</sup>، أطروحة دكتوراه بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تنمية أداء المنشآت الصناعية - دراسة ميدانية في الشركات النفطية محافظة حضرموت الجمهورية اليمنية خلال الفترة من 2005-2014".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيضاح دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية أداء الشركات محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتاريخي والتحليلي، حيث قام الباحث بتصميم

<sup>1</sup> عبلة بن عرامة، مرجع سابق.

<sup>2</sup> صقر محمد عمر صالح الجوهي، مرجع سابق.

استبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين بالشركة سواء في مكتبها الرئيس في العاصمة صنعاء (اليمن)، أو الموظفين في القطاعات الأربعة التي تمثّل العمل الحقلي للشركة (قطاع 14، وقطاع 51، وقطاع 53، وقطاع 10)، وميناء ضبة لتصدير النفط، وتم أخذ عيّنة قسدية من الموظفين بنسبة (10%) من إجمالي الموظفين، وبهذا بلغت العيّنة المطبّق عليها الدراسة (200) موظف، حيث بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل (195) استبانة، وقد تمّ الاعتماد على برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي، من خلال مجموعة من الأساليب والمؤشرات الإحصائية مثل معامل ألفا كرنباخ لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، التكرارات والنسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار مربع كاي، واختبار معامل الارتباط بين متغيرين لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات، وقد تمّ إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من عام 2005 إلى 2014. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمّها:

- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وتنمية أداء الشركات النفطية واتّجاه هذه العلاقة كان طرديًا.
- مستوى المسؤولية الاجتماعية والأداء بالشركة محل الدراسة كان متوسط.
- ضعف مراعاة الشركة محل الدراسة لمبدئ تكافؤ الفرص في التوظيف.

وبالرغم، من اختلاف المتغير التابع لهذه الدراسة عن الدراسة الحالية، إلا أنّها أفادت منها الكثير في بناء منهجيتها، كما أعطت تصورًا مبدئيًا عن كيفية بناء الجانب النظري، واستخدام بعض الأساليب الإحصائية لبناء جانبها التطبيقي.

#### 10- دراسة: مفيدة سعدي (2019)<sup>1</sup>، أطروحة دكتوراه بعنوان: "أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت الما لبييض تبسة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى التزام مؤسسة اسمنت تبسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية ومحاولة تحديد أثرها على أدائها الشامل، من خلال الوقوف على مجموعة من الالتزامات الكفيلة بتحقيق ذلك تجاه جمهور المؤسسة (العاملون، العملاء، البيئة والمجتمع المحلي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المسح المكتبي والاطلاع على الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليل المعلومات المتحصّل عليها بغية تحليل الظاهرة المدروسة وتحديد علاقاتها المختلفة، كما تمّ الاعتماد على منهج دراسة الحالة، وذلك بتحليل البيانات الكميّة والنوعية عن عوامل عديدة تتعلّق بالمؤسسة محل الدراسة، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الإطارات العاملة بمؤسسة إسمنت - تبسة والبالغ عددهم (139) إطار بأصنافهم المختلفة، إلا أنّ الاستبيانات الصالحة التي

<sup>1</sup>. مفيدة سعدي، مرجع سابق.

تمّ إخضاعها للدراسة بلغت (87) استبانة، وقد تمّ الاعتماد في التحليل على مختلف الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، وامتدّت الفترة الزمنية لهذه الدراسة من سنة 2010 إلى سنة 2017. وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج من أهمّها:

- الاستثمار في المجالين الاجتماعي والبيئي يسمح بتحسين تنافسية المنظمة على المدى الطويل، ويساهم في تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية، وهذا ما يخلق قيمة مشتركة للمنظمة.
- تسمح المسؤولية الاجتماعية بالاستباقية، واتخاذ موقع ريادي لتعزيز قدرة تنافسية تختلف عن تلك التي ينتجها المنافسون الآخرون.

وكان لهذه الدراسة هي الأخرى أهميّة في بناء الأسس الأدبية لموضوع الدراسة الحالية، حيث ساعدت في جمع المادة العلمية الضرورية للبحث في العلاقة بين متغيّرات الدراسة، وكذا في إبراز وجهات نظرٍ مختلفة حول موضوع المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى إعطاء نظرةٍ مبدئيةٍ عن منهجية بناء الدراسة الحالية وكيفية معالجتها.

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تم تطبيقها على بعض الدول الأجنبية ولها صلة بالموضوع الدراسة الحالية، وتناولت هي الأخرى مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وربطته مع متغيرات أخرى في مجالات واختصاصات متعدّدة. وفيما يلي أهمّ الدراسات التي أسترشد بها في الدراسة الحالية والتي تمّ عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

### 1- دراسة: Soeren jeppesen & Bas kothuis & Angie ngoc tran (2012)<sup>1</sup>، مقال بعنوان:

"Corporate Social Responsibility and Competitiveness for SMEs in Developing Countries: South Africa and Vietnam".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية لممارسات المسؤولية الاجتماعية، ومحاولة استكشاف الروابط بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبلدان النامية (فيتنام وجنوب أفريقيا)، حيث تمّ إجراء هذه الدراسة بتكليف من الوكالة الفرنسية للتنمية (AFD). ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحثون على المقابلات النوعية والكمية مع مجموعة من المديرين والعمّال في 118 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في كل من جنوب إفريقيا وفيتنام، ووزعت هذه المؤسسات على ثلاثة قطاعات رئيسية هي: مؤسسات صناعة النسيج والملابس، صناعة السياحة، صناعة المعالجة الزراعية، وتمّ إجراء هذه الدراسة في شهر ديسمبر من سنة 2011. وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج من أهمّها:

- تبدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات الثلاثة في كل من جنوب إفريقيا وفيتنام اهتمامًا متزايدًا بممارسات المسؤولية الاجتماعية.

- ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهمّة لدعم القدرة التنافسية، وتختلف هذه الأهمية بين العوامل الداعمة. حيث احتلت العوامل المتعلقة بالعمل وتحسين جودة المنتجات والخدمات درجة عالية من الأهمية، فيما جاءت العلاقات مع الحكومة والنقابات والمجتمع المحلي بدرجة أهمية أقل.

وبالرغم من أنّ هذه الدراسة شملت كلاً من المتغير المستقل والتابع للدراسة الحالية، إلا أنّها تختلف عنها في مفصليات البحث، لكن أستفيد منها كثيراً، ومن نتائجها في بناء الجانب النظري والتطبيقي، لاسيما ما تعلق بكشف بعض العلاقات المباشرة وغير مباشرة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية.

<sup>1</sup>. Angie ngoc tran, Bas kothuis, Soeren jeppesen, Op-cit.

2- دراسة: Valentinas Navickas & Rima Kontautiene (2013)<sup>1</sup>، مقال بعنوان:

"The interaction between corporate social responsibility and competitiveness during the economic downturn".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التفاعل بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والقدرة التنافسية خلال الأزمات الاقتصادية؛ من خلال تسليط الضوء على دور المسؤولية الاجتماعية للشركات كعامل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ليتوانيا، خلال فترات الانكماش الاقتصادي، تحت تأثير التغييرات العلمية والتكنولوجية والثقافية والاقتصادية، كما تناولت الدراسة تأثير التباطؤ الاقتصادي على القدرة التنافسية للمؤسسات، وأثر الانكماش الاقتصادي على أداء الشركات وقدرتها التنافسية أيضاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الباحثون في ذلك على تحليل بعض المؤشرات الاقتصادية في ليتوانيا: كالعوامل التي تحدّ من الإنتاج، ونسب استخدام الأصول (دوران) في الشركات، نسب الربحية للمؤسسات، ومؤشرات إنتاجية العمل، ليتمّ في الأخير استظهار توزيع تقديرات العوامل التي تحدّد فوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات (اكتساب ميزة تنافسية، زيادة ولاء الموظف، زيادة الإنتاجية والجودة العالية ونمو المبيعات، التحسينات في الموثوقية المالية، الحدّ من المخاطر، الثقة العامة، تحسين صورة الشركة وسمعتها، زيادة ولاء العملاء، تخفيض التكلفة، فرص جديدة وأسواق جديدة والامتثال للالتزامات)، وركّزت هذه الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2006 إلى سنة 2012. وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج من أهمّها:

- التطوير النشط للمبادرات والممارسات المسؤولة اجتماعياً ساعد الشركات على البقاء والاستمرارية بشكل أفضل في حالة الانكماش الاقتصادي، وأصبحت هذه الممارسات الاجتماعية عاملاً مهماً لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في الأوقات الاقتصادية الصعبة.

- ترتبط القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال بشكل متزايد بقدرتها على الاستجابة لاحتياجات المجتمع.

يلاحظ هنا تشابه موضوع هذه الدراسة مع موضوع الدراسة الحالية، إلا أنّها اختلفت عنها في أنّها دراسة على المستوى الكلي، وكذا اختلفت في طريقة وأدوات البحث واختبار فرضيات الدراسة، لكنّها مكّنت من اكتساب نظرة مبدئية عن أهميّة المسؤولية الاجتماعية في دعم القدرة التنافسية من عدّة زوايا، والتي ساعدت بطبيعة الحال في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية من جهة، وتصوّر نموذج الدراسة في الجانب التطبيقي من جهة ثانية

<sup>1</sup>. Rima Kontautiene, Valentinas Navickas, Op-cit.

3- دراسة: Francesco Testa and others (2014)<sup>1</sup>، مقال بعنوان:

"Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأدائها التنافسي (السوق، الابتكار، الأداء غير ملموس) بين المؤسسات العاملة في صناعة الأزياء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الباحثون في ذلك على المقابلات الشخصية والتي أجريت على عينة من المؤسسات في كل من إيطاليا وفرنسا، حيث تم إجراء هذه الدراسة باستخدام أداتين الأولى تمثلت في الهاتف على شكل اتصالات بالمؤسسات (مقابلات)، والبالغ عددها (166) مقابلة وهو ما يمثل (78%) من المستجوبين ككل، والاستبيان كأداة ثانية والتي تم من خلالها استجواب (47) شخص بحيث يمثل كل استجواب مؤسسة واحدة، حيث شملت العينة (213) مؤسسة، منها (150) مؤسسة إيطالية، (63) مؤسسة فرنسية، وذلك من أجل تحليل الارتباط بين المتغيرات التنافسية وممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة، وقد تم إجراء هذه الدراسة سنة 2009. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة قوية إيجابية بين العديد من المتغيرات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والقدرة التنافسية وذلك من جانبي: الابتكار (سواء من الناحية الفنية والتنظيمية) والأداء غير الملموس.
- عدم وجود ارتباط فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومتغيرات التنافسية كإنتاجية الموارد البشرية.
- وجود علاقات متبادلة بين متغيرات التنافسية واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المبحوثة.

وبالرغم من أن هذه الدراسة ركزت على دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء التنافسية للمؤسسات، إلا أنها أفادت الدراسة الحالية في بناء الجانب النظري من حيث تحديد بعض الجوانب ذات العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتنافسية منظمات الأعمال، وساعدت كذلك في بناء استبيانها فيما يتعلق بالجانب التطبيقي وتفسير نتائجها.

4- دراسة: Dumitru Zaita and others (2015)<sup>2</sup>، مقال بعنوان:

"The social responsibility and competitiveness of the Romanian firm".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على بعض الأسئلة المهمة ذات العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والقدرة التنافسية في المؤسسات الرومانية، ولتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على هذه الأسئلة دعم الباحثون الدراسة بدراسة حالة ثلاث مؤسسات رومانية تقع في المنطقة الشمالية الشرقية لرومانية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لتحديد مواقف وعوامل تبني مفهوم المسؤولية

<sup>1</sup>. Marco Frey and others, Op-cit.

<sup>2</sup>. Dumitru Zaita and others, Op-cit.

الاجتماعية للمؤسسات، وتقييم بعض المؤشرات الأساسية للقدرة التنافسية في المؤسسات الثلاثة، ثم القيام باستطلاع من خلال توجيه استبيان لهذه المؤسسات، حيث تمّ تحديد إحداثيات الاستبيان بواسطة دليل مناسب يحتوي على خمس مجموعات من الأسئلة، ليتمّ في الأخير إجراء التحليل المقارن بين المؤسسات المحلية والمؤسسات الكبيرة متعدّدة الجنسيات الناشطة في رومانيا، وهذا باستخدام المقارنة بين الوضع القياسي لنقيرير (GRI) المتاح في سنة 2015 للشركات الأوروبية، وتمّ إجراء هذه الدّراسة خلال الفترة الممتدّة من سنة 2013 إلى سنة 2015. وقد توصلت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمّها:

- هناك تباين في فهم وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في رومانيا بين المؤسسات المحلية والمؤسسات الكبيرة متعدّدة الجنسيات، حيث يشمل مفهوم المسؤولية الاجتماعية في هذه الأخيرة التماسك والتنظيم والتوجيه الاستراتيجي، من أجل تحقيق تكيف جيّد مع البيئة المحلية، فضلاً عن السهر على التنفيذ الفعلي للقوانين.
- العوامل الرئيسية التي تدعم إجراءات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على النحو المقارب الذي يتصوّر تأثيرها على القدرة التنافسية في المؤسسات المحلية الرومانية هي: العوامل الخيرية وفق الأحكام القانونية (الالتزام أو ضرورة تخصيص 2% من الربح للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات). في حين تتمثّل هذه العوامل في المؤسسات المتعدّدة الجنسيات في العوامل الداخلية المرتبطة بتطوير الأعمال (الموظّفين، نوعية البيئة، التنمية العادلة للعلاقات مع الشركاء والموردين والعملاء).
- تؤثّر أنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل إيجابي على القدرة التنافسية في المؤسسات الرومانية.

ورغم تناول هذه الدّراسة المتغيّرات الرئيسية للدّراسة الحالية نفسها، إلاّ أنّها تختلف عنها في المؤشرات الفرعية والتي تحدّد العلاقة بين المتغيّر المستقلّ والتابع (المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية)، إلاّ أنّها أفادت كثيراً هذه الدّراسة في بناء الإطار النظري وصياغة أسئلة الاستبيان.

##### 5- دراسة: Isabel Martínez Conesab and others (2016)<sup>1</sup>، مقال بعنوان:

" Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective" .

هدفت هذه الدّراسة إلى الكشف عمّا إذا كانت قدرة المؤسسة على إدارة أصحاب المصلحة لها دور توسّط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التنافسي للمؤسسات في إسبانيا. بالإضافة إلى ذلك تختبر هذه الدّراسة دور حجم المؤسسة كوسيلة للتّحكّم في المتغيّرات والتأثيرات على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء التنافسي، ولتحقيق أهداف الدّراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بتصميم استبانة شملت متغيّرات الدّراسة، ووزّعت على عيّنة عشوائية من المؤسسات، حيث كانت العيّنة الأولى (552) مؤسسة تقع في منطقة مورسيا في جنوب شرق إسبانيا. ومع عملية التصفية تمّ استبعاد

<sup>1</sup> Isabel Martínez Conesab and others, **Op-cit**.

الاستبيانات التي تمّ الإجابة عليها عن طريق الخطأ، والاستبيانات التي تمّ الإجابة عنها من قبل المؤسسات التي تضمّ أقلّ من (10) موظّفين (مؤسسات مصغرة)، وشملت العينة القابلة للدراسة (481) مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتمّ جمع البيانات من خلال الاستبيانات الموجهة إلى مديري هذه المؤسسات أو الشخص المسؤول عن قضايا المسؤولية الاجتماعية فيها، وتمّ استخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، وأسلوب نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تمّ إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2015، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمّها:

- تساهم ممارسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء التنافسي بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال تحسين قدرة المؤسسات على إدارة أصحاب المصلحة.
- تدعم الدراسة فرضية التأثير الاجتماعي وتقدّم أدلّة حول بعض المتغيّرات غير الملموسة مثل القدرة النسبية للتوسط في التأثير السببي بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التنافسي.
- القرارات الاستراتيجية التي تحيط بالسلوك المسؤول اجتماعيًا للمؤسسات يمكن أن تصبح مصدرًا للميزة التنافسية.

وبالرغم من أنّ هذه الدراسة تناولت العلاقات بين المسؤولية الاجتماعية والأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، إلّا أنّها اختلفت عن الدراسة الحالية في أنّها اعتمدت على نظرية أصحاب المصلحة، وقد أفادت كثيرًا الدراسة الحالية في بناء تصورٍ مبدئيٍّ عن طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيّرات الدراسة الحالية، وكذا في بناء الجانب التطبيقي وصياغة عبارات الاستبيان.



6- دراسة: Marc-Arthur Diaye & Salima Benhamou، بالاشتراك مع Patricia Crifo (2016)<sup>1</sup>، مقال بعنوان: "Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité -évaluation et approche stratégique".

أجريت هذه الدراسة في فرنسا، وهدفت إلى التعرف على العوامل الهيكلية التي تؤثر على أداء الشركات للمسؤولية الاجتماعية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والقدرة التنافسية، وتحديد آليات تشجيع المؤسسات على نهج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيتها الإنمائية، من أجل تقديم اقتراحات وإجراءات ملموسة لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية في فرنسا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الباحثون في ذلك على استطلاع ( Changements organisationnels et informatisation COI 2006 )، ومسح (Enquêtes annuelles d'entreprise EAE 2006) \*\*، حيث شملت الدراسة (8500) مؤسسة فرنسية، وتم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من سنة 2006 إلى سنة 2016. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة قوية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وبين القدرة التنافسية بالمؤسسات المبحوثة وقد تكون هذه العلاقة مباشرة أو غير مباشرة كزيادة الكفاءة التنظيمية أو زيادة جاذبية هذه الشركات للموظفين الأكثر كفاءة وبالتالي تحقيق أكبر إنتاجية.

- هناك فرق في الأداء الاقتصادي بحوالي 13% في المتوسط بين المؤسسات التي تطبق ممارسات المسؤولية الاجتماعية وتلك التي لا تفعل ذلك. ويختلف متوسط الأداء هذا وفقاً لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الموارد البشرية، علاقات الموردين، علاقات العملاء، البيئة والأخلاق).

- تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قوة دافعة لاستراتيجية الشركة من أجل تحسين الأداء الاقتصادي وتولد القدرة التنافسية بمراعاة أصحاب المصلحة الداخليين (الموظفين) أو أصحاب المصلحة الخارجيين (العملاء والموردين).

وبالرغم من أن هذه الدراسة اعتمدت على نظرية أصحاب المصلحة في تفسير العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية، إلا أن الدراسة الحالية استفادت من نتائجها كثيراً، حيث أعطت تصوّراً أولياً عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الأساسية ممّا ساعد في بناء نموذجها.

<sup>1</sup>. Salima Benhamou, Marc-Arthur Diaye, **Op-cit**.

\*. مسح (COI): هو نظام من الاستبيانات المقترنة بين صاحب العمل والموظفين على التغييرات التنظيمية والحوسبة، تم إجراء هذا الاستطلاع بواسطة مركز لدراسة التوظيف (Centre d'étude de l'emploi CEE).

\*\* مسح (EAE): يتم إجراء المسوح السنوية للأعمال (EAE) مع عينة من المؤسسات العاملة في مجال التصنيع (الأغذية، الزراعية، النقل والبناء والتجارة والخدمات)، هذه المسح يقدم بيان دخل مفصل لجميع المؤسسات لما يقارب (20.000) مؤسسة سنويا في المتوسط.

7- دراسة: Franck Aggeri (2017)<sup>1</sup>، مقال بعنوان:

"RSE et compétitivité: une relation introuvable?: Mise en perspective historique et enjeux contemporains".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والقدرة التنافسية، من خلال تسليط الضوء على التطورات التاريخية للعلاقة بين المتغيرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من منظور تاريخي، وذلك لفهم كيف ظهر النقاش حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية، وكيف تغير مع مرور الوقت، وفهم القضايا والظروف المؤسسية والاستراتيجية التي تجعل من الممكن ظهور ممارسات ابتكار مسؤولة تهدف بشكل أو بآخر إلى التوفيق بين خلق القيمة الاقتصادية وخلق القيمة المجتمعية، حيث اعتمد الباحثون في ذلك على العديد من الدراسات والأبحاث والنظريات المفسرة التي تطرقت لهذا الموضوع، وتمت هذه الدراسة خلال سنة 2017. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- يظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية عندما تولد مؤسسات ذات قدرة على تلبية حاجات المجتمع غير المستوفاة.

- الوظيفة الأولى للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي إنتاج الشرعية الاجتماعية.

- العلاقة بين قضايا المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والقدرة التنافسية حديثة العهد وتتعلق بمسألة الابتكار المسؤول (الابتكار الاجتماعي) وهي تناقش قضاياها وظروفه.

وقد كان لهذه الدراسة النظرية أهمية في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية، حيث ساعد في جمع المادة العلمية وفي إعطاء صورة مبدئية مختصرة عن تطورات العلاقة بين متغيراتها، كما أفادت في بناء نموذجها من خلال كشف بعض الجوانب ذات العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية كمسألة الابتكار المسؤول (الابتكار الاجتماعي).

8- دراسة: Gonzalo Velez Alzate (2017)<sup>2</sup>، مقال بعنوان:

"Las Ventajas Competitivas de La Responsabilidad Social Empresarial en Las pymes".

أجريت هذه الدراسة باللغة الإسبانية في كولومبيا، وهدفت إلى تعميق المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتطبيقاتها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحاولت التعريف بأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتبارها واحدة من أهم أجزاء الإدارة الحديثة اليوم، وكأداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحديد العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوظيف سياسات المسؤولية الاجتماعية، كجزء من استراتيجياتها لتوليد المزايا التنافسية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث اعتمد الباحث في ذلك على تعميق المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، وتطبيقاتها على المؤسسات

<sup>1</sup>. Franck Aggeri, Op-cit.

<sup>2</sup>. Gonzalo Velez Alzate, Op-cit.

الصغيرة والمتوسطة وفقاً لدراسات مختلفة تمت سابقاً، ليتم في الأخير استنتاج الطريقة المثلى حسب الباحث حتى تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على المنافسة من خلال ممارساتها لمسؤوليتها الاجتماعية، حيث تمت هذه الدراسة خلال سنة 2017. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات التزام تطوعي وفعال لتحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي والبيئي، من خلال المساهمة في حلّ المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي يولدها المجتمع والسوق والمنظمة في حدّ ذاتها وبالتالي تحصيل منافع متبادلة.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الإدارة الحديثة اليوم يتم تبنيها كأداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات بدمجها في سياسات عملها.
- أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات واحدة من الروابط التي تساهم في بناء مؤسسات أكثر تنافسية وأكثر تميّزاً.

وبالرغم من أنّ هذه الدراسة ركزت أكثر على المزايا التنافسية التي تحقّقها المنظمات نظير تبنيها مفهوم المسؤولية الاجتماعية، إلاّ أنّها أفادت الدراسة الحالية في بناء الجانب النظري، وأعطت نظرة مبدئية عن طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية، وهذا ما ساعد في بناء نموذج الدراسة الحالية وصياغة بعض عبارات الاستبيان.

#### 9- دراسة: Uchehara Felicia (2019)<sup>1</sup>، مقال بعنوان:

"Building a Corporate Competitiveness through Corporate Social Responsibility Drives".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير المسؤولية الاجتماعية على القدرة التنافسية للمنظمات في نيجيريا، من خلال تقييم نجاح برامج وسياسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في زيادة العوائد على الاستثمارات والعوائد على المبيعات. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير نموذجين للانحدار البسيط، بحيث كانت فيهما المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كمتغيّر مستقلّ، ومؤشّرات الربحية كمتغيّر تابع (العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات)، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً في ذلك على الإحصاء الوصفي والتقنيات الإحصائية الاستنتاجية لتحليل البيانات (نموذج الانحدار المتعدّد للمتغيرات)، بالاستناد إلى بيانات مجمعية مقطعية مستمدة من التقارير السنوية والبيانات المالية الأخرى (نموذج بيانات المعامل الثابت)، حيث تمّ جمع البيانات من التقارير السنوية المدقّقة لـ 12 منظمة في نيجيريا، خلال الفترة الممتدّة من سنة 2015 إلى سنة 2017. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي استراتيجية إدارة حقيقية لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال النيجيرية.

<sup>1</sup>. Uchehara Felicia, **Op-cit**.

- منظمات الأعمال التي تتبنى برامج وسياسات المسؤولية الاجتماعية تحسنت عوائد مبيعاتها وعائدات الاستثمار بها.

- المنظمات التي تقي بالالتزامات الاجتماعية في المجتمع تظل قادرة على تعزيز صورتها المؤسسية، وستكون في وضع أفضل لاستكشاف المزيد عن حصتها في السوق وتحقيق الربحية، وبالتالي تكون أكثر تنافسية.

وقد أفادت هذه الدراسة، في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية من خلال النتائج التي توصلت لها، وكانت نتائجها مرجعية بالنسبة لها، كما أعطت لمحة مختصرة عن طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية في منظمات الأعمال، مما ساعد في بناء عبارات الاستبيان فيما تعلق بجانب الدراسة الحالية التطبيقي.

#### 10- دراسة: Zhou yang Gu and others (2019)<sup>1</sup>، مقال بعنوان:

"The Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Advantage with Multiple Mediations from Social Capital and Dynamic Capabilities".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والميزة التنافسية تحت وساطات رأس المال الاجتماعي والقدرات الديناميكية، استنادًا إلى الأبحاث والتحليلات النظرية السابقة قام الباحثون بإنشاء مقترحات تتعلق بعلاقة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والميزة التنافسية بوساطة رأس المال الاجتماعي والقدرات الديناميكية، وذلك بتصميم نموذج نظري جديد للعلاقة بين المتغيرات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثون بتصميم استبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مدرء مستويات مختلفة في (112) مؤسسة في الصين، حيث بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل (269) استبانة، وقد تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على نموذج المعادلة الهيكلية في اختبار الفرضيات، وهذا باستخدام برنامج (AMOS 24.0)، وتم إجراء هذه الدراسة خلال سنة 2018، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تؤثر إيجابًا وبشكل مباشر وغير مباشر على الميزة التنافسية تحت وساطات رأس المال الاجتماعي والقدرات الديناميكية.

- يمكن أن تعزز أنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات القدرة على تكامل الموارد وقدرات التعلم، وهي قدرات عالية المستوى للمنظمات التي ستسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها داخل الأسواق.

<sup>1</sup>. Zhouyang Gu and others, Op-cit.

- مزج الممارسات الاجتماعية الخارجية والموارد والقدرات التنافسية الداخلية، يمكن المنظمات من إدراك أهمية بناء قيمة مشتركة للاقتصاد والمجتمع، والتي بدورها ستصبح القوة الدائمة التي يمكن للمنظمة أن تكتسبها وتستمر بها في المجتمع.

ورغم اختلاف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية واقتصارها على وساطات رأس المال الاجتماعي والقدرات الديناميكية في بناء الميزة التنافسية، إلا أنها أفادت في بناء الإطار النظري لها، حيث أعطت نظرة مختلفة ومن زاوية لم تتناولها باقي الدراسات فيما تعلق بالعلاقة بين المتغيرات.

### المبحث الثالث: الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وجدت الدراسة الحالية سجلاً حافلاً من الدراسات السابقة التي رصدت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والقدرة التنافسية، والتي منحت الدراسة الحالية إحدائيات موقعها في التراث الأدبي والتطبيقي حول العلاقة بين المتغيرين؛ لكي تبدأ من حيث انتهت هذه الدراسات، لأن العلم تراكمي وهو في الأصل سلسلة متتابعة من المعارف والأبحاث.

وبعد رصد وعرض الدراسات السابقة الأقرب من الدراسة الحالية في موضوعها العلمي والعملية وإطارها الزمني، والتي أتاحت للطالب للاطلاع عليها في المبحث السابق، تمّ من خلال هذا المبحث تحليل هذه الدراسات، من حيث مفصلياتها الأساسية المتمثلة في متغيراتها ومؤشّراتها الفرعية ومنهجياتها، وأهمّ نتائجها، وكذا تحليل العلاقة بينها من خلال تحديد الارتباطات وأوجه الاستفادة وأوجه الاختلاف والتمايز.

لذا، تمّ التركيز في هذا المبحث على المطالب التالية:

- مصفوفة الدراسات السابقة؛
- العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛

#### المطلب الأول: مصفوفة الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة مع الدراسة الحالية، يمكن الآن إجراء مقارنة بينهما من خلال توضيح وجهة نظر كل باحث وفقاً لقراءن محدّدة. كما يمكن القيام بعملية نقدٍ لمفاصل الدراسات السابقة من خلال تحديد مؤشّرات متغيراتها المستقلة والتابعة ومنهجيتها ونتائجها، وفق مصفوفة موحّدة الشكل شملت كلاً من الدراسات العربية والأجنبية والتي تمّ رصدها مسبقاً بترتيب زمني تصاعدي، كما يلي:

الجدول (07): مصفوفة الدراسات السابقة

م	المؤلف (ين)	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	منهج الدراسة	أهم النتائج
01	Soeren jeppesen & Bas kothuis & Angie ngoc tran (2012)	Corporate Social Responsibility and Competitiveness for SMEs in Developing Countries: South Africa and Vietnam.	المسؤولية الاجتماعية: • ظروف العمل. • البيئة.	القدرة التنافسية: • تحسين العمل. • الجودة. • العلاقات مع الحكومات والنقابات والمجتمع المحلي.	المنهج الوصفي التحليلي.	ممارسات المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال مهمة لدعم القدرة التنافسية.
02	Valentinas Navickas & Rima Kontautiene (2013)	The interaction between corporate social responsibility and competitiveness during the economic downturn.	• المسؤولية الاجتماعية.	القدرة التنافسية: • اكتساب ميزة تنافسية. • زيادة ولاء الموظف. • زيادة الإنتاجية والجودة العالية ونمو المبيعات. • التحسينات في الموثوقية المالية. • الحد من المخاطر. • الثقة العامة (الشرعية). • تحسين صورة الشركة وسمعتها. • زيادة ولاء العملاء، تخفيض التكلفة. • فرص جديدة وأسواق جديدة والامتثال للالتزامات.	المنهج الوصفي التحليلي.	ترتبط القدرة التنافسية للمنظمات بشكل متزايد بقدرتها على الاستجابة لاحتياجات المجتمع.

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية توجه استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال في ظل الأدبيات التطبيقية

<p>وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وبين زيادة القدرة التنافسية.</p>	<p>المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة.</p>	<p><b>القدرة التنافسية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الصورة الذهنية للشركة.</li> <li>• الحصة السوقية للشركة.</li> <li>• المنافسة.</li> </ul>	<p><b>المسؤولية الاجتماعية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المسؤولية اتجاه المجتمع.</li> <li>• المسؤولية اتجاه العملاء.</li> <li>• المسؤولية اتجاه البيئة.</li> </ul>	<p>دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية - دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبيلي السعودية للاتصالات.</p>	<p>مصطفى شلابي محمد وعلاء محمد شكري (2013)</p>	<p>03</p>
<p>وجود علاقة قوية إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والقدرة التنافسية وذلك من جانبين: الابتكار والأداء غير الملموس.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p><b>أداء التنافسية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• السوق.</li> <li>• الابتكار.</li> <li>• الأداء غير الملموس.</li> </ul>	<p>• <b>المسؤولية الاجتماعية</b></p>	<p><b>Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France</b></p>	<p>and others Francesco Testa (2014)</p>	<p>04</p>
<p>هنالك دورٌ وعلاقةٌ إيجابية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p><b>الميزة التنافسية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأسعار التنافسية.</li> <li>• السرعة في تقديم الخدمة.</li> <li>• التفوق على المنافسين.</li> <li>• تحسين الجودة.</li> </ul>	<p><b>المسؤولية الاجتماعية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاهتمام بالعالمين.</li> <li>• الاهتمام والتركيز على العملاء.</li> <li>• خدمة المجتمع وحل المشكلات الاجتماعية.</li> <li>• الاهتمام بالبيئة.</li> <li>• المنافسة الشريفة.</li> <li>• المساهمة الشريفة.</li> <li>• المساهمة بالخطط التنموية الحكومية.</li> </ul>	<p>دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية.</p>	<p>موسى قاسم القريري، وآخرون (2014)</p>	<p>05</p>



الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية توجه استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال في ظل الأدبيات التطبيقية

06	محمد فلاق (2014)	مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000.	المسؤولية الاجتماعية: <ul style="list-style-type: none"> <li>المسؤولية اتجاه المالكين.</li> <li>المسؤولية اتجاه العاملين.</li> <li>المسؤولية اتجاه العملاء.</li> <li>المسؤولية اتجاه البيئة.</li> <li>المسؤولية اتجاه المجتمع.</li> </ul>	الميزة التنافسية المستدامة: <ul style="list-style-type: none"> <li>التكلفة الأقل.</li> <li>الاستجابة.</li> <li>الجودة.</li> <li>الإبداع.</li> <li>السمعة.</li> </ul>	المنهج الوصفي التحليلي.	وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتبني المسؤولية الاجتماعية في إدامة الميزة التنافسية.
07	Dumitru Zaita and others (2015)	The social responsibility and competitiveness of the Romanian firm.	المسؤولية الاجتماعية: <ul style="list-style-type: none"> <li>التماسك.</li> <li>التنظيم.</li> <li>التوجيه الاستراتيجي.</li> </ul>	القدرة التنافسية.	المنهج الوصفي التحليلي.	تؤثر أنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل إيجابي على القدرة التنافسية.
08	Isabel Martínez Conesab and others (2016)	Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective.	المسؤولية الاجتماعية: <ul style="list-style-type: none"> <li>اتجاه الموظفون.</li> <li>اتجاه البيئة.</li> <li>اتجاه العملاء.</li> <li>اتجاه المجتمع.</li> </ul>	الأداء التنافسي.	المنهج الوصفي التحليلي.	تساهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء التنافسي بشكل مباشر وغير مباشر.
09	كوثر محمد أحمد محمد خوجلي، الطاهر احمد محمد علي (2016)	المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الصورة الذهنية للشركات.	المسؤولية الاجتماعية: <ul style="list-style-type: none"> <li>البعد الاقتصادي.</li> <li>البعد القانوني.</li> <li>البعد الأخلاقي.</li> <li>البعد الإنساني.</li> </ul>	الصورة الذهنية.	المنهج الوصفي التحليلي.	وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والصورة الذهنية.

<p>وجود علاقة قوية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وبين القدرة التنافسية.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>• القدرة التنافسية.</p>	<p><b>المسؤولية الاجتماعية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الموارد البشرية.</li> <li>• علاقات الموردين، وعلاقات العملاء.</li> <li>• المسؤولية البيئية، والمسؤولية الأخلاقية.</li> </ul>	<p><b>Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité - évaluation et approche stratégique</b></p>	<p><b>Salima Benhamou &amp; Marc-Arthur Diaye (2016)</b></p>	<p>10</p>
<p>وجود أثر ذي دلالة إحصائية ما بين التركيز على المسؤولية الاجتماعية اتجاه (العملاء، العاملين، أخلاقيات الأعمال، المحاسبة والإفصاح عن الأداء الاجتماعي) في تحقيق الميزة التنافسية.</p>	<p>المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة.</p>	<p>• الميزة التنافسية.</p>	<p><b>المسؤولية الاجتماعية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المسؤولية اتجاه المجتمع.</li> <li>• المسؤولية اتجاه العملاء.</li> <li>• المسؤولية اتجاه البيئة.</li> <li>• المسؤولية اتجاه العاملين.</li> <li>• المسؤولية اتجاه أخلاقيات الأعمال.</li> <li>• المحاسبة والإفصاح عن الأداء الاجتماعي.</li> </ul>	<p>إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر.</p>	<p><b>جميلة العمري (2016)</b></p>	<p>11</p>
<p>العلاقة بين قضايا المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والقدرة التنافسية تتعلق بمسألة الابتكار المسؤول.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p><b>القدرة التنافسية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الشرعية الاجتماعية.</li> <li>• تلبية حاجات المجتمع غير المستوفاة (الابتكار الاجتماعي).</li> </ul>	<p>• المسؤولية الاجتماعية.</p>	<p><b>RSE et compétitivité : une relation introuvable? Mise perspective historique en et enjeux contemporains.</b></p>	<p><b>Franck Aggeri (2017)</b></p>	<p>12</p>

المسؤولية الاجتماعية يتم تبنيها في الإدارة الحديثة كأداة لتحسين القدرة التنافسية للمنظمات.	المنهج الوصفي.	• القدرة التنافسية	• المسؤولية الاجتماعية	Las Ventajas Competitivas de La Responsabilidad Social Empresarial en Las pymes.	Gonzalo Velez Alzate (2017)	13
سمعة المنظمة ورضا العاملين يتوسطان جزئياً العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.	المنهج الوصفي التحليلي.	سمعة المنظمة ورضا العاملين: • التميز. • الاستجابة. • الإبداع. • السمعة. • رضا العاملين.	المسؤولية الاجتماعية: • المسؤولية الاجتماعية الاستباقية. • المسؤولية الاجتماعية التفاعلية.	الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية_ دراسة على عينة من الشركات السودانية.	خليل جمعة عثمان صابون (2017)	14
وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المنظمات المبحوثة.	المنهج الوصفي التحليلي	• سمعة منظمة الأعمال.	المسؤولية الاجتماعية: • المسؤولية الاقتصادية. • المسؤولية القانونية. • المسؤولية الأخلاقية. • المسؤولية الخيرية.	تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال - دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر.	حدو سميرة أحلام (2018)	15
وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية.	المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي.	أداء الموارد البشرية: • الجهد المبذول. • القدرات. • المواظبة في العمل. • التواصل والعلاقات مع الآخرين.	المسؤولية الاجتماعية: • التوظيف والإدماج. • جودة حياة العمل. • تقييم الأداء. • برامج تحسين الحياة المهنية.	أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHU) - باتنة.	بن عرامة عبلة (2018)	16

وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وتنمية أداء المنظمة واتجاه هذه العلاقة طردي.	المنهج الوصفي والتاريخي والتحليلي.	• تنمية الأداء.	<b>المسؤولية الاجتماعية:</b> • الشفافية، والسلوك الأخلاقي. • احترام المعايير الدولية للسلوك. • احترام سيادة القانون، والقابلية للمساءلة. • احترام مصالح الأطراف المعنية. • احترام حقوق الإنسان.	المسؤولية الاجتماعية ودورها في تنمية أداء المنشأة الصناعية -دراسة ميدانية في الشركات النفطية محافظة حضرموت الجمهورية اليمنية خلال الفترة من 2005-2014.	صقر محمد عمر صالح الجوهي (2018)	17
تسمح المسؤولية الاجتماعية بالاستباقية واتخاذ موقع ريادي لتعزيز قدرتها التنافسية.	المنهج الوصفي التحليلي.	• الأداء الشامل.	<b>المسؤولية الاجتماعية:</b> • اتجاه المجتمع. • اتجاه الموارد البشرية. • اتجاه المنتج. • اتجاه البيئة.	أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الما لبيض تبسة.	مفيدة سعدي (2019)	18
المسؤولية الاجتماعية للمنظمات استراتيجية إدارة حقيقية لتعزيز القدرة التنافسية.	المنهج الوصفي التحليلي.	<b>القدرة التنافسية:</b> • الصورة الذهنية. • الحصة السوقية. • الربحية.	• المسؤولية الاجتماعية.	<b>Building a Corporate Competitiveness through Corporate Social Responsibility Drives.</b>	Uchegara Felicia (2019)	19
المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تؤثر إيجاباً وبشكل مباشر وغير مباشر على الميزة التنافسية.	المنهج الوصفي التحليلي.	<b>الميزة التنافسية:</b> • رأس المال الاجتماعي. • القدرات الديناميكية.	• المسؤولية الاجتماعية.	<b>The Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Advantage with Multiple Mediations from Social Capital and Dynamic Capabilities.</b>	Zhouyang Gu and others (2019)	20

## المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد تحليل وتمحيص الدراسات السابقة ذات العلاقة مع موضوع الدراسة الحالية، وبنائها في شكل مصفوفة موحدة المعايير من حيث المتغيرات المستقلة والتابعة ومؤشراتها والمناهج والنتائج لتسهيل قراءتها وتحديد مواقعها العلمية، يمكن التطرق بعدها إلى العلاقة بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة من خلال تحليل الارتباطات وأوجه التشابه، وكذا الوقوف عند أهم الاختلافات وما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة.

### 1- الارتباط بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بالرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية، لوحظ أنّ جلّ الدراسات التي تناولت دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية معظمها قد أثبتت هذا الدور الإيجابي. وقد اختلفت وتنوّعت هذه الدراسات من حيث أهدافها ومناهجها، وحتى تتّضح الصورة بشكل مختصر سنورد في هذا الارتباط رؤية واضحة عن الدراسات السابقة من خلال ربطها بالدراسة الحالية، حيث تقسم الدراسات السابقة حسب موضوعاتها إلى:

**1-1- القسم الأول:** تعرّضت فيه هذه الدراسات للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية في منظمات الأعمال، وتتمثّل في دراسة: (Soeren jeppesen (2012)، (Valentinas Navickase & Rima (2013)، (Franck (2017)، (Marc-Arthur Diaye & Salima Benhamou (2016)، (Dumitru Zaita (2015)، (Kontautiene (2019)، (F. O. Uchegara (2019)، (Aggeri (2019)، حيث اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أنّها ركّزت على دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ودعم القدرة التنافسية في منظمات الأعمال بمفهوم واسع.

**1-2- القسم الثاني:** تعرّضت فيه هذه الدراسات للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأحد مؤشرات أو متغيرات القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، وتتمثّل في دراسة: محمد فلاق (2014)، جميلة العمري (2016)، حدو سميرة أحلام (2018)، بن عرامة عبلة (2018)، مفيدة سعدي (2019)، مصطفى شلابي محمد وعلاء محمد شكري (2013)، موسى قاسم القريرني وآخرون (2014)، كوثر محمد أحمد محمد خوجلي والطاهر أحمد محمد علي (2016)، خليل جمعة عثمان صابون (2017)، صقر محمد عمر صالح الجوهي (2018)، (2014) Zhonghua (2019)، (Gonzalo Velez Alzate (2017)، (Jesús Herrera Madueño (2016)، (Massimo Battaglia (2016)، (Zhao (2016)، حيث اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في أنّها ركّزت على دور وأثر المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ودعم بعض مؤشرات القدرة التنافسية في منظمات الأعمال كالميزة التنافسية، سمعة المنظمة، الصورة الذهنية للمنظمة، الحصة السوقية، الربحية وغيرها من المؤشرات الفرعية الكمية والنوعية الأخرى.

كما أنّ معظم الدراسات السابقة استخدمت مناهج مختلفة، ولكن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المشترك تقريباً بين أغلب الدراسات السابقة، أمّا فيما تعلق بأداة جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحثون فقد كانت الاستبانة في أغلبها، سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية، ورغم اختلاف الحدود المكانية والزمنية

بين الدراسات السابقة إلا أنها توصلت إلى النتيجة نفسها؛ وهي أن للمسؤولية الاجتماعية دوراً في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، وقد استفادت الدراسة الحالية على العموم من هذه الدراسات كثيراً ولاسيما من جانبيين هما:

➤ استفادتها من الاطلاع على الدراسات السابقة لإثبات فرضيات الدراسة الحالية، وتأكيد دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز مؤشرات أخرى للقدرة التنافسية في منظمات الأعمال لم تكشف عنها هذه الدراسات. ➤ من خلال تحليل وتمحيص الدراسات السابقة والبالغ عددها (20) دراسة منها (10) دراسات عربية و(10) دراسات أجنبية، استطاع الطالب أن يأخذ فكرة مبدئية عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال لبناء نموذج الدراسة الحالية، وفق مؤشرات لم تتطرق إليها الدراسات السابقة ولم تختبرها على أرض الواقع وذلك في إطار تراكم المعرفة وتسلسل الأبحاث.

## 2- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

- في حدود علم الطالب، لم تربط أيًا من الدراسات السابقة والتي تم تناولها والاطلاع عليها بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمنظمات (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) وفق النموذج الهرمي للباحث (2016) Archie Carroll كمتغير مستقل والقدرة التنافسية كمتغير تابع بمؤشراتها التالية: القدرة على كسب الموارد غير الملموسة، القدرة على الوصول إلى الأسواق، القدرة على الابتكار الاجتماعي والقدرة على مواجهة المنافسين.

- جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة، وكمحاولة جادة لاختبار الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر ميدانياً، من خلال بناء نموذج دراسة مناسب يكمل ويجمع ويضيف على نتائج الدراسات السابقة.

- تناولت هذه الدراسة قطاعاً مهماً من القطاعات الاقتصادية الخدمية، وهو قطاع الاتصالات وبالتحديد سوق خدمات الهاتف النقال، والذي يسهم بما نسبته (2,29%) من الناتج المحلي الخام الجزائري. كما استطاع هذا القطاع أن يسجل حتى نهاية سنة 2019 ما يقارب (46) مليون مشترك، في حين قارب رقم أعماله (500) مليار دينار جزائري خلال نفس الفترة.

- كما أن النتائج التي توصل إليها الباحثون في الدراسات السابقة تختلف تبعاً لعدة عوامل كموضوع الدراسة، الحدود المكانية لإجراء الدراسة، القطاع، حجم منظمات الأعمال محل الدراسة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، حجم مجتمع وعينة الدراسة المدروسة، الحدود الزمنية التي تمت فيها الدراسة، بالإضافة إلى خصوصية موضوع كل دراسة.

- اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في عملاء متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث تضمن محور المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال أربعة محاور فرعية هي: محور المسؤولية الاقتصادية، محور المسؤولية القانونية، محور المسؤولية الأخلاقية ومحور المسؤولية الخيرية (التطوعية)، وهي محاور أساسية للحكم على واقع تبني الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية الشاملة لمتعاملي الهاتف النقال، وفق قدرتها على تلبية متطلبات المجتمع من خلال تبني المسؤولية الاقتصادية والقانونية وتحقيق رغبات المجتمع بالتزام المسؤولية الأخلاقية، وتحقيق مستوى مقبول من توقعات المجتمع بتبني المسؤولية التطوعية الخيرية.

الجدير بالذكر هنا، أنه قد يؤخذ على هذه الدراسات أنها لم تحدد النماذج التطبيقية المثلى لممارسات المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال والتي تسهم فعلاً في تعزيز ودعم القدرة التنافسية.

## خلاصة

خلص هذا الفصل إلى أنّ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال لم تعد مجرد برامج عشوائية أو عملٍ تطوعيٍّ وخيريٍّ مؤقت، بل أضحت اليوم برامج استراتيجية وتنموية، وجزءاً لا يتجزأ من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة، حيث تؤكد نتائج الكثير من الدراسات والأدبيات التطبيقية التي تبحث في العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والقدرة التنافسية أنّ هناك علاقة تأثير إيجابية بينهما، فمنظمات الأعمال ذات الأداء الاقتصادي المرتفع تكون أكثر إدراكاً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، بسبب قدرتها على التأقلم مع متغيرات البيئة الاجتماعية التي تنشط بها، وتكون ذات شرعية اجتماعية وذات قدرة أكبر على كسب الموارد غير الملموسة، كما تكون قدرتها على الوصول إلى الأسواق والابتكار ومواجهة المنافسين والأخطار أكبر، في حين أنّ الأداء الاقتصادي والاجتماعي الجيد هو الآخر يساعد المنظمة في أن تصبح أكثر قدرة على التنافس ممّا يؤهلها لتؤدي دوراً اجتماعياً متزايداً أكثر استقلاليةً.

ولعلّ، صعوبة قياس مثل هكذا علاقات بين متغيرات تخضع لعوامل عديدة على كافة المستويات والمجالات، قد تجعل الكثير من الباحثين يفتنون هذا الطرح بصفة مطلقة، في حين قد يذهب البعض إلى تأييد عدم وجود علاقة أصلاً بين المتغيرات أو إحدى مؤشرات الفرعية أو إلى وجود علاقة عكسية بينها. لهذا، جاء الفصلان المواليان للكشف عن واقع التنافسية وممارسات المسؤولية الاجتماعية، واختبار العلاقة بينهما؛ وذلك بتطبيق هذه الحالة على منظمات أعمال جزائرية تنشط في مجال خدمات الاتصالات؛ وبالتحديد متعاملي الهاتف النقال، إذ أنّهم يعملون في بيئة القطاعات المعرفية التي تتسم بمعدل تغيير سريع مصحوب بموجات من التقلبات المعقدة وغير المتوقعة، والتي تؤدي في الغالب إلى صعوبة الحفاظ على الأداء وإدامة المزايا التنافسية التي تمتلكها لفترة زمنية أطول، فعدم قدرة المنظمة على توقع الظروف البيئية المستقبلية وتحديد آليات الاستجابة لتلك التغيرات وخلق الملائمة البيئية، قد تؤدي إلى انهيار منظمات الأعمال بشكل أو بآخر، نتيجة ضعف قدرتها على البقاء والاستمرار داخل القطاعات والهياكل الصناعية التنافسية بصفة عامة.



# الفصل الثالث

واقع البيئة التنافسية وممارسات المسؤولية

الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال في

الجزائر خلال الفترة 2012-2020

## تمهيد

يعتبر هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر من بين أهم الهياكل والقطاعات التي عرفت معدلات نمو مرتفعة، كما عرفت توسعًا ونجاحًا في السنوات الأخيرة، لما حققته المنظمات العاملة في هذا المجال من نتائج إيجابية على مستوى قطاع الاتصالات والاقتصاد الجزائري ككل، ولاسيما بعد فتح مجال المنافسة ودخول متعاملين منافسين للسوق؛ حيث شهد هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر منذ سنة 2004 مع دخول آخر متعامل للسوق منافسة شرسة بين ثلاثة متعاملين هم مؤسسة اتصالات الجزائر منذ للهاتف النقال ATM (مؤسسة موبيليس)، مؤسسة أوراسكوم للاتصالات المصرية OTA (مؤسسة جازي)، المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (مؤسسة أوريدو الجزائر).

ورغم، قلة عدد المتعاملين داخل هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال إلا أنهم استطاعوا تحسين تنافسية خدماتهم من حيث جودة وأسعار منتجاتهم، لتلبية الطلب المتزايد على خدمات الهاتف النقال في السوق الجزائرية؛ حيث يحاول المتعاملون في هذا القطاع التعايش مع عوامل بيئة الأعمال العامة في الجزائر ولاسيما الاقتصادية والاجتماعية منها، وكذا عوامل البيئة التنافسية الداخلية والخارجية لهيكل الصناعة، من خلال محاولة إيجاد نقاط القوة ودعمها، وتحديد فرص النمو والنجاح واستغلالها، وتجنب التهديدات والاحتياطات لها وتحديد نقاط الضعف وتعزيزها، من أجل تحديد أوجه الاستفادة منها في دعم نشاطاتهم الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية.

في هذا الصدد، انتهج متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة العديد من البرامج والسياسات التي تصبو إلى خدمة المجتمع من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وفي مجالات عديدة، الغرض منها الاستحواذ على شريحة واسعة من المشتركين وتعزيز ولائهم، وكذا توفير بيئة عمل أكثر استقرارًا مع جميع أطراف المجتمع وأصحاب المصالح، في إطار محاولة تبنيهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والعمل في ظل مفهوم التنمية المستدامة في الجزائر.

وعليه، تمّ تسليط الضوء في هذا الفصل على المباحث التالية:

- تقديم عام لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر؛
- تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2012-2020؛
- واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2015-2020؛

## المبحث الأول: تقديم عام لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر

سجل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر إلى يومنا هذا دخول ثلاثة متعاملين، متعامل وطني محليّ يتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)، والذي أعلنت عنه وزارة البريد والمواصلات سنة 1999 مع ميلاد التقنية الجديدة للهاتف النقال GSM في الجزائر، حيث كانت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع من مؤسسة اتصالات الجزائر إلى غاية فصلها نهائياً عنها في شهر أوت من سنة 2003 نتيجة لكبير حجم التزاماتها واشتداد المنافسة في القطاع.

ونتيجة الصعوبات التي واجهها هذا المتعامل على الصعيد التمويلي والتكنولوجي، تم فتح سوق خدمات الهاتف النقال الجزائري للاستثمارات الأجنبية، وتشجيع المنافسة في هذا المجال على الصعيدين المحلي والأجنبي، ليسجل هيكل صناعة الهاتف النقال الجزائري في 15 فيفري 2002 دخول ثاني متعامل وهو مؤسسة أوراسكوم لاتصالات المصرية سابقاً تحت التسمية التجارية OTA (جازي).

وفي 25 أوت 2004 دخل المتعامل الثالث لسوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وهو المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر) والتي عرفت آنذاك بالمتعامل نجمة.

لذا، تمّ التركيز في هذا المبحث على المطالب التالية:

- مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)؛
- مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر OTA (جازي)؛
- مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)؛

### المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)

تسمى كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) المتعامل التاريخي، لكونها أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، وفيما يلي عرض تقديمي عام للمتعامل موبيليس:

#### 1- نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)

مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) هي فرع من مؤسسة اتصالات الجزائر وهي المتعامل الأول للهاتف النقال في الجزائر، أصبحت مستقلة عن مؤسسة اتصالات الجزائر في شهر أوت من سنة 2003، تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال، وكذا تسويق الخدمات وأجهزة الهاتف النقال<sup>1</sup>. وقد صمّم هذه المتعامل اسم تجاري خاص

<sup>1</sup>. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: متعاملو الاتصالات السلكية واللاسلكية، الموقع الرسمي للوزارة، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/2CUiQWJ](http://bit.ly/2CUiQWJ)، تم الاطلاع في 2019/09/08.

به، وكان تحت اسم موبيليس، وهو مكون من كلمتين "موبيل" وتعني الهاتف النقال، و"يس" وتعني امتلاك الآخر للشيء والمعني الكامل لـ "موبيليس" فهو "هاتفك النقال".

مؤسسة موبيليس هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 100.000.000 دينار جزائري، موزعة على 1000 سهم يقدر السهم الواحد بـ 100.000 دينار جزائري، حيث تعود ملكية كل الأسهم إلى مؤسسة اتصالات الجزائر، أصبح لها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من سنة 2004، ليتمّ خلال شهر جويلية من نفس السنة إنشاء أول إدارة مركزية لها، يقع مقرّها بحي الأعمال باب الزوار، حي رقم 05، قسم 27 و 28 و 29، (الجزائر العاصمة).

كان هدف مؤسسة موبيليس منذ الانطلاق التمتع أكثر قربًا من شركائها وعملائها، وما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم"، هذا الشعار تعهد من قبل المتعامل بالإصغاء الدائم للمشاركين ودليلًا على التزامه بدوره المهم في مجال التنمية المستدامة وبمساهمته في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي والتزامه بعمل الدور الاجتماعي ومساهمته في حماية البيئة أيضًا<sup>1</sup>.

## 2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)

حدّدت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) منذ نشأتها عدّة أهداف رئيسة تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- تقديم أحسن الخدمات والتمتع أكثر قربًا من مشتركها وشركائها: وقد جاء هذا في شعارها "أينما كنتم"، وهذا سمح للمؤسسة بكسب أكبر عدد من المشتركين في وقت قياسي.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) على عكس صورة إيجابية، وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جدّ ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.
- الإبداع الدائم: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) على تطوير عروضها وخدماتها المختلفة كخدمات قوسطو، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة GPRS وغيرها، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الالكترونية كخدمة أرسلي، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق.

<sup>1</sup>. Mobilis, consultée 2006, Journal Mobilis, Publication d'ATM Mobilis n°1, 34, Novembre 2007, P: 07.

<sup>2</sup>. مؤسسة موبيليس، بخصوص المؤسسة، الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس، متوفر على الرابط الالكتروني التالي:

bit.ly/3jIZ6G6، تم الاطلاع في 2019/09/08.

- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية: وهذا ما مكّن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس من تحقيق أرقام أعمال مهمّة، وفي وقت قصير تمكّنت المؤسسة من ضمّ ما يفوق 18 مليون مشترك (نهاية سنة 2019).

### 3- التزامات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)

حدّدت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) منذ نشأتها عدة التزامات وسّعت نحو تحقيقها، وتتمثّل هذه الالتزامات فيما يلي:

- أن تودّي دوراً مهمّاً في مجال التنمية المستدامة.
- مساهمتها في التقدّم الاقتصادي.
- احترام التنوّع الثقافي.
- مساهمتها في حماية البيئة.

بالإضافة إلى التزام مؤسسة موبيليس بتوفير شبكة تغطّي كامل التراب الوطني وتوفير أحسن الظروف لنقل المكالمات، وتقديم عروض سهلة، شفافة وواضحة للعملاء والتحسين المستمرّ لمنتجاتها وتكنولوجياتها والاستماع الدائم للعميل والتجديد المستمرّ باستعمال اليقظة والذكاء الاستراتيجي، وكذا الوفاء والالتزام بالتعهدات.

### 4- قيم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)

تتمثّل قيم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) فيما يلي:

- الشفافية: تعمل مؤسسة موبيليس على زيادة الشفافية في جميع الأعمال والعمليات والإفصاح عن جميع المعلومات المتعلّقة بالمخاطر الكبيرة المرتبطة بعرض المنتجات والخدمات لزيادة الموثوقية في ممارساتها التجارية.
- الوفاء: من خلال توفير محيط عمل يتّسم بالثقة المتبادلة للتقدّم والرّقي، ونقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة بكل حرية وبكل سهولة.
- الحيوية والإبداع: باختيار مؤسسة موبيليس وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، وتعمل موبيليس على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة أكثر نجاعةً بالإضافة إلى التّنوع والإبداع في العروض والخدمات المقدّمة.

### 5- خدمات وعروض مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)

تقدّم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس) العديد من العروض والخدمات داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وتقسّم موبيليس خدماتها وعروضها إلى عروض الخواص والشركات، كما يلي:

**5-1- خدمات وعروض الخواص:** صمّمت مؤسسة موبيليس لمشتركيها عروضاً متنوّعة تخصّ المكالمات والإبحار على الإنترنت، متماشيةً مع حاجيات المشتركين وبتسعيرةٍ مبسّطة وشفافة. حيث توفّر مؤسسة موبيليس مختلف العروض لمشتركيها، كما تسمح لهم بتعبئة رصيد المكالمات والإنترنت عن بعد، بفضل خدمات أرسلّي أو خدمات سلّكني. والجدول أدناه يوضح مختلف الخدمات والعروض التي تقدمها مؤسسة موبيليس لمشتركيها من الخواص:

الجدول (08): خدمات وعروض مؤسسة موبيليس للخواص سنة 2020

الخواص	الخدمات
BeKING Win Max WIN Max Libre Win MAX Control PixX	خدمة عروض الدفع البعدي
عروض Navigui 3G/4G عروض NAVIGUI 3G	خدمة عروض الدفع المسبق
جوازات إنترنت	خدمة جوازات إنترنت
خدمة الإشعار، خدمة MeetMob، خدمة myCloud، برامج التجول، برامج التجول للعمرة، برنامج التجوال تونس، البرنامج الدولي، برنامج Orange Tunisie، Arsselli والبطاقة الدولية، خدمة Arsselli عبر مكاتب البريد، Arsselli via gab، MobSpace، MobSound، Sellekni Plan/Net، خدمة MobMic، E-rselli، Men3andi، Mobinfo، MobiliStore، الصوت العالي الوضوح، نغمتي، سلكني-سلكني+، رصيدي، كلمني، الخدمات الأخرى.	الخدمات
Navigui Modem باك Navigui مفتاح ويفي 3G باك NAVIGUI NAVIGUI 3G	خدمة باك
التحويل من PixX إلى عرض Win Max Control التحويل إلى عرض PixX التحويل إلى عرض WIN CONTROL	خدمة تحويل العروض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مؤسسة موبيليس، عروض الخواص، الموقع الرسمي للمؤسسة، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3jH3ANz](http://bit.ly/3jH3ANz)، تم الاطلاع في 2020/06/22.

من خلال الجدول أعلاه، يتّضح التنوع الكبير للخدمات والعروض التي توفّرها مؤسسة موبيليس لمشتركيها من الخواص، حيث سجّلت المؤسسة أزيد من 40 عرضاً خاصاً بالخواص في مجالاتٍ عديدةٍ ومنتوّعة خلال سنة 2020، ويعتبر عرض BeKING أحدث عرض قدّمتها المؤسسة سنة 2020 وهو من عروض الدفع البعدي، حيث وبسعر 500 دينار جزائري فقط، يمكن للمشتركين الحصول على شريحة الدفع

- البعدي BeKING والتي تسمح لهم باختيار اشتراكهم وتسيير مكالماتهم، وإرسال الرسائل القصيرة بكل مرونة. ومن المزايا التي يمكن للمشاركين الاستفادة منها، نذكر ما يلي<sup>1</sup>:
- الاشتراك الشهري الأقل سعرًا في مجال الهاتف النقال.
  - مكالمات ورسائل قصيرة نحو موبيليس غير محدودة.
  - اشتراكات المكالمات والرسائل القصيرة اختياريًا حسب ميزانية المشتركين واستخداماتهم.
  - جوازات إنترنت مكيفة خصيصًا للعرض وبأسعار مغرية.

الجدير بالذكر هنا، أن مؤسسة موبيليس لم تدرج خدمات إتاحة الدخول المجاني للروابط الإلكترونية لأرضية الدعم المدرسي والتعليم عبر الإنترنت والقنوات التعليمية ضمن عروضها لسنة 2020 في موقعها الإلكتروني الرسمي، والتي أقرتها بالشراكة مع باقي المتعاملين ووزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي، لمجابهة انقطاع التعليم الحضوري لمدة تزيد عن 06 أشهر للحدّ من تفشي جائحة فيروس كورونا كوفيد-19 في الوسط المدرسي والجامعي، واكتفت موبيليس فقط بإتاحة الدخول المجاني للروابط الإلكترونية الأرضية للدعم المدرسي عبر الإنترنت والقنوات التعليمية.

**5-2- خدمات وعروض الشركات:** صمّمت مؤسسة موبيليس لمشتركيها من الشركات وأصحاب المهن الحرّة والحرفيين والتجار عروضًا متنوعة تخصّ المكالمات والإبحار عبر الإنترنت، متماشية مع حاجياتهم، وبتسعيير مناسبة. والجدول أدناه يوضّح مختلف العروض والخدمات التي تقدّمها مؤسسة موبيليس لمشتركيها من الشركات:

الجدول (09): خدمات وعروض مؤسسة موبيليس للشركات لسنة 2020

العروض	خدمات الشركات
برنامج PixX Pro 600	خدمة عروض المكالمات
عرض Win Pro	
عرض PixX Pro	
عرض ProConnect	خدمة الانترنت النقال
MVPN	خدمة حلول المحترفين
VPN	
M2M	
B-SMS	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مؤسسة موبيليس، **عروض الشركات**، الموقع الرسمي للمؤسسة، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3jL5UmQ](http://bit.ly/3jL5UmQ)، تمّ الاطلاع في 2020/02/13.

<sup>1</sup>. مؤسسة موبيليس، **عرض BeKING**، الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3jDuEgN](http://bit.ly/3jDuEgN)، تمّ الاطلاع في 2020/02/13.

- من خلال الجدول السابق، يتضح أنّ مؤسسة موبيليس توفّر 08 عروض لفئة الشركات وأصحاب المهن الحرّة والحرفين خلال سنة 2020، وهو ما يعكس الاهتمام الذي توليه المؤسسة لهذه الفئة المهمّة من المشتركين داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، ومن أحدث هذه العروض نجد عرض المكالمات برنامج PixX Pro 600 الخاص بأصحاب المهن الحرّة، الحرفيين، وأيضًا التجار، وهو مصمّم خصيصًا للاستجابة لمختلف استهلاكاتهم، ويمكنهم من الاستفادة من المزايا التالية<sup>1</sup>:
- 3000 دينار جزائري من الرصيد صالح نحو جميع الشبكات الوطنية.
  - مكالمات مجانية وغير محدودة بعد الدقيقة الثالثة.
  - حجم الإنترنت بقيمة 10 Go.
  - مدة صلاحية البرنامج محدّدة ب 30 يوم.
  - سعر المكالمات والرسائل القصيرة 5 دج / 30 ثانيه، 5 دج / للرسالة القصيرة.

إضافة إلى هذه الخدمات والعروض توفر مؤسسة موبيليس العديد من الخدمات الإضافية لعملائها، من أهمّها نجد خدمة رصيدي للاطلاع على حساب البريد الجاري، قائمة خدمة 600،644 الخاصة بكيفية استخدام خدمة اشتراكات الدفع المسبق والاطلاع على المكالمات الضائعة في حالة الغياب أو عدم وجود تغطية أو حالات أخرى، كما نجد خدمات كَلْمَني (الاتصال بالمراسل حتى ولو كان الرصيد منعدماً)، وخدمات أرسلني (تحويل الرصيد، وخدمات أخرى).

هذا، ما يجعل من عرض مؤسسة موبيليس الأخير أكثر إغراءً للخواص والشركات في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال سنة 2020، ويؤكد على توجهات تنافسية مؤسسة موبيليس نحو السعر في مقابل الجودة.

## 6- مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس) بالأرقام

الجدول الموالي يوضّح بعض الأرقام والإنجازات التي حققتها مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس) خلال السنوات الأخيرة:

<sup>1</sup> . مؤسسة موبيليس، برنامج **PixX Pro 600**، الموقع الرسمي للمؤسسة، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3fbX2mR](http://bit.ly/3fbX2mR)، تمّ الاطلاع في 2020/02/13.



الجدول (10): أهم الأرقام والإنجازات المحققة من قبل مؤسسة موبيليس

البيان	العدد/ المبلغ
عدد المشتركين (نهاية سنة 2019)	18.633.371 مشتركًا.
عدد العمال (سنة 2016)	5.035 عاملٍ.
رقم الأعمال (سنة 2016)	86.060.000.000 دينار جزائري.
عدد الوكالات (2016)	176 وكالة.
عدد نقاط البيع المعتمدة موبيليس (2016)	15.451 نقطة بيع معتمدة.
عدد نقاط البيع غير المباشرة (2016)	60.000 نقطة بيع غير مباشرة.
عدد محطات تغطية BTS (2016)	5.000 محطة.
عدد الولايات المغطاة بخدمات الجيل الثالث (2020)	48 ولاية.
عدد الولايات المغطاة بخدمات الجيل الرابع (2020)	35 ولاية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد علي:

- 1- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، مؤسسة موبيليس، موقع الوزارة الرسمي، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/2CUiQWJ](http://bit.ly/2CUiQWJ)، تم الاطلاع في 2020/02/13.
- 2- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، تقرير مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، 2019، ص: 05.
- 3- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رزمة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع، الجزائر، 2016.

4- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019**, 2020, p : 02.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ مؤسسة موبيليس استطاعت أن تفرض اليوم نفسها كمتعامل قوى داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وذلك لما حققته المؤسسة من إنجازات وأرقام، حيث استطاعت في نهاية سنة 2019 أن تحوز على أزيد من 18,5 مليون مشترك من سوق خدمات الهاتف النقال، وأن تغطي 35 ولاية بشبكة الجيل الرابع سنة 2020، بعدما أنهت تغطية كامل التراب الوطني بشبكة الجيل الثالث وتسوق مؤسسة موبيليس خدماتها في ما يقارب 60.000 نقطة بيع غير مباشرة، و 15.451 نقطة بيع معتمد موبيليس، لتثبت بذلك قريبا من المشتركين وتؤكد على شعارها "أينما كنتم"، كما توظف المؤسسة أزيد من 5.035 عامل في مختلف المجالات والتخصصات في كامل ربوع الوطن، كما حققت موبيليس في نهاية سنة 2016 رقم أعمال سنوي بلغ 86.060.000.000 دينار جزائري، لتؤكد مرة أخرى على دورها الاقتصادي والاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر.

## المطلب الثاني: مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (جازي)

عُرفت سابقًا بمؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، وهي ثاني متعامل يدخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وذلك تزامنًا وتحرير قطاع الاتصالات بصدور القانون 03-2000 المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق لـ 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

### 1- نشأة وتعريف مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (جازي)

تعتبر مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (أوبتيموم تيليكوم الجزائر حاليًا) فرعًا من فروع المجمع المصري أوراسكوم تيليكوم، وقد تحصلت على رخصة من أجل وضع واستغلال شبكة الهاتف النقال في الجزائر تحت علامة "جازي" سنة 2000، لتتحصل في السنة الموالية على رخصة ثانية من نوع GSM، ما سمح للمتعامل "جازي" للجيل الثاني والثالث و VSAT باحتلال الزيادة في سوق الاتصالات الهاتفية النقالة في الجزائر آنذاك، وهي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 164.002.000.000 دينار جزائري.

تحصلت مؤسسة جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 وأطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الولائي، مجمع رقم 4-37 الدار البيضاء، الجزائر العاصمة. وهي تحتل المرتبة الثانية في مجال الاتصالات النقالة بأكثر من 15 مليون مشترك مع نهاية 2019، وتمنح مؤسسة جازي تشكيلة واسعة من العروض والخدمات مثل الدفع المسبق، الإنترنت والخدمات ذات القيمة المضافة.

وفي شهر جانفي من سنة 2015 تحصل الصندوق الوطني للاستثمار على 51% من رأس مال مؤسسة جازي بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من النشاط الجدّ محدود، وتبعًا لشروط الاتفاقية، تحتفظ مجموعة (VEON) بمسؤولية تسيير المؤسسة حاليًا<sup>1</sup>.

تغطي مؤسسة جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني بشبكتها، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 01 أكتوبر 2016 وهي تتابع توسعها في الولايات تبعًا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال. كما نشرت مؤسسة جازي الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية. كما أطلقت جازي برنامجًا للتحوّل على المدى الطويل منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر وتمكّن بذلك زبائنها من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي. حيث منحت

<sup>1</sup> Ministry of Post and Telecommunications, **Optimum Télécom Algérie (OTA)**, Publié le 2015, disponible en ligne: [bit.ly/3hCzZD6](http://bit.ly/3hCzZD6), consulté le: 28/01/2020.

لها رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني في 30 جويلية 2001، ورخصة استغلال خدمات الجيل الثالث في 2 ديسمبر 2013، ورخصة استغلال خدمات الجيل الرابع في 4 سبتمبر 2016<sup>1</sup>.

## 2- أهداف مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (جازي)

تهدف مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (جازي) إلى<sup>2</sup>:

- توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية.
- عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا.
- المساهمة بنشاط في رفاهية الجزائريين.
- توفير أفضل محيط عمل لموظفيها.
- تنفيذ سياستها البيئية بصرامة.
- التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وفقاً لسياسة الجودة.

## 3- التزامات مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (جازي)

بفضل نظرت مجموعة VEON الرائدة، تعمل أوبتيموم تيليكوم على التحضير للثورة الرقمية من خلال كل فروعها عبر العالم للمرور من النموذج التقليدي لمعامل الاتصالات إلى نموذج المؤسسة التكنولوجية، وقد وضعت المؤسسة العديد من الالتزامات تصبّ مجملها في 6 التزامات أساسية هي:

**3-1- قانون أخلاقيات المهنة:** وتلتزم مؤسسة جازي بأهمية النزاهة في مكان العمل، وسلوك طاعة قواعد الأخلاق والامتثال داخل المؤسسة، وتعتبرها ضرورية ومتوقعة من قبل كل واحد من موظفي VEON، وتلتزم المؤسسة بالنزاهة، وتحدّد مدونة أخلاقيات المهنة والمبادئ والأخلاقيات القانونية التي تحكمها في مكان عملها، للوفاء بالتزاماتها وأخلاقياتها القانونية، كما وتحدّد مدونة أخلاقيات المهنة ما تتوقعه المؤسسة من أنشطتها وموظفيها بغضّ النظر عن الموقع أو السياق الوظيفي<sup>3</sup>.

## 3-2- سياسة الخصوصية وحماية المعطيات الشخصية: التزام جازي بحماية المعطيات الشخصية واحترام

الحياة الخاصة، ويشكّل هذا اهتماماً وألويةً عند الإدارة العامة ومجمع "فيمبلكوم" الذي تنتمي إليه. كما أنّ نشاط مؤسسة جازي مقنّن؛ وهذا يوجب على زبائنها تقديم بعض المعلومات الشخصية، لهذا فإن عمليات

<sup>1</sup> مؤسسة جازي، **لمحة عن جازي**، الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، متوفّر على الرابط التالي: [bit.ly/30QEAc3](http://bit.ly/30QEAc3)، تمّ الاطلاع في 2020/02/14.

<sup>2</sup> مؤسسة جازي، **رؤية، مهام وقيم**، الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، متوفّر على الرابط التالي: [bit.ly/3f4JdX8](http://bit.ly/3f4JdX8)، تمّ الاطلاع في 2020/02/14.

<sup>3</sup> VimpelCom Ltd, **Code de Déontologie**, Publié le 2020, p: 05, disponible en ligne: [bit.ly/301nLOo](http://bit.ly/301nLOo), consulté le: 07/02/2020.

جمع ومعالجة هذه الأخيرة تتم في إطار من الثقة والوضوح، وتلتزم مؤسسة جازي وشركائها في هذا السياق<sup>1</sup>:

- جمع المعطيات لغرض توفير الخدمات المطلوبة لتلبية تسيير حاجيات عملائها الحالية والمستقبلية؛ ولهذا تعلم مشتركها باستخدامها طبقاً للموافقة المسبقة من طرف المشتركين، وستحفظ هذه المعطيات لمدة تتوافق مع الغرض الذي جمعت من أجله.
- ضمان سرية معطيات عملائها وعدم السماح باستخدامها إلا في الحالات التالية: لصالح الأطراف المخول لها معالجتها، أو الامتثال للالتزامات الشرعية، التنظيمية، القضائية أو أي طلب آخر من السلطات العمومية من أجل كشف، منع أو معالجة نشاطات الاحتيال، الخروقات الأمنية أو أي مشكلة تقنية، أو في حالة الوقاية من أي ضرر وشيك يمس بأمن وممتلكات جازي، أو أحد عملائها أو العامة.
- ضمان حق الإعلام وذلك بالرد على استفسارات المشتركين فيما يخص معالجة معطياتهم مع احترام حق الوصول إليها، تحديثها، شطبها أو الاعتراض على استخدامها.
- إعلام عملائها بالتدابير التقنية المتخذة لحماية معطياتهم الشخصية.

وبسبب الانفجار في استخدام الإنترنت وتطوير التهديدات (الفيروسات، والبريد المزعج...) تعترم مؤسسة جازي وضع جميع آليات الحماية والأمن بما يتفق مع التزاماتها والتي تدخل في نطاق عملها. وتوصي بأن يتخذ مشتركها كل الاحتياطات اللازمة لاستخدام الأجهزة ذات الوسائط المتعددة والمتصلة بالإنترنت، أين يمكن من خلال تثبيت التطبيقات والبرامج الضارة أن تسهل الوصول إلى البيانات الشخصية المخزنة على هذه الأجهزة واستخدامها من قبل أطراف أخرى.

**3-3- رؤى ومهام وقيم:** تتمثل رؤية أوبتيكوم الجزائر في أن يكون متعامل الهاتف النقال المفضل للجزائريين، الرائد في سوق الاتصالات وتقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائه. وبهذا تريد مؤسسة أوبتيكوم الجزائر أن تكون مرجعاً من حيث "توجه العملاء"، ونوعية بيئة عملها.

**3-4- قانون السير للمتعاملين:** تحدد مدونة قواعد سلوك شريك الأعمال المتطلبات والالتزامات والمسؤوليات الأساسية، تحتفظ مؤسسة جازي بالحق في تعديل المتطلبات بشكل معقول في حالة حدوث تغييرات في برنامج الامتثال. ونظراً لترابط الاقتصاد العالمي أكثر فأكثر، تلتزم المؤسسة بالتعاقدات مع البائعين والموردين والوكلاء والمقاولين والاستشاريين والوسطاء والبائعين والموزعين ومقدمي خدمات الطرف الثالث والشركاء التجاريين، الذين يقدمون منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة وبأسعار تنافسية، وتقلل

<sup>1</sup>. مؤسسة جازي، سياسة الخصوصية وحماية المعطيات الشخصية لجازي، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة جازي، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/2BEjKWY](http://bit.ly/2BEjKWY)، تم الاطلاع في 2020/02/14.

من المخاطر التي تهدد أعمالها، وتتوافق مع قوانين المؤسسة، وتراعي أعلى المعايير الأخلاقية وتوفر قيمة مضافة حقيقية لعملائها وتفي بمتطلباتهم كحد أدنى<sup>1</sup>.

كما تلتزم المؤسسة بالعمل بشكل مستدام، واحترام حقوق الإنسان، والعمل وفقاً لأعلى معايير الأخلاقيات والنزاهة المهنية، وتحسن أداء العمل على المدى الطويل، ومؤسسة جازي تلتزم بهذه المبادئ وتطلب من شركاء الأعمال مشاركة التزامها والامتثال للالتزامات المنصوص عليها في هذه المدونة، وقد تم تطوير مدونة السير للمتعاملين استناداً إلى أفضل الممارسات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك مدونة قواعد سلوك تحالف المواطنين في الصناعة الإلكترونية والمبادئ التوجيهية للتعاون المشترك في مجال التدقيق في استدامة سلسلة التوريد، وكذلك الوثائق الأساسية مثل اتفاقيات منظمة العمل الدولية والمتطلبات القانونية والتنظيمية.

### 3-5- السياسة البيئية (ISO14001): تلتزم مؤسسة جازي بحماية البيئة الطبيعية في المناطق التي تعمل

فيها وإدارة الجوانب والآثار البيئية بشكل مسؤول من خلال<sup>2</sup>:

- الامتثال للأحكام التنظيمية الوطنية واللوائح وقواعد الممارسة الجيدة.
- تنفيذ وصيانة وإدارة نظام الإدارة البيئية بانتظام وفقاً للمعايير الدولية.
- تحديد ومراقبة التأثيرات البيئية المرتبطة بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها.
- تطوير النظم والممارسات والإجراءات لضمان أو السيطرة على أو تقليل الآثار السلبية على البيئة ومنع التلوث بشكل مستمر.
- تحديد الأهداف والغايات لإدارة أدائها ومراقبة وتواصل تقدمها بشفافية.
- تعزيز الاستخدام الرشيد للموارد فيما يتعلق باحتياجاتها التشغيلية.
- اعتماد موقف مسؤول في معالجة وإعادة تدوير النفايات.
- إبلاغ الموردين وشركاء الأعمال بسياساتها البيئية ومتطلباتها.
- تثقيف موظفيها وشركائها حول القضايا البيئية.
- تشجيع تبادل المعرفة والممارسات البيئية الجيدة بين الشركات التابعة للمجموعة.

<sup>1</sup> Djezzy, Code de Conduite du Partenaire d'Affaires, Propriétaire de la politique : Responsable d'approvisionnement du groupe, Version 2 Date d'entrée en vigueur : 31 Octobre 2017, p : 01, disponible en ligne : [bit.ly/3g2W1yE](http://bit.ly/3g2W1yE), consulté le: 14/02/2020.

<sup>2</sup> مؤسسة جازي، السياسة البيئية ISO 14001، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة جازي، متوفر على الرابط التالي: [bit.ly/2OXu9zN](http://bit.ly/2OXu9zN)، تم الاطلاع في 14/02/2020.

**3-6- سياسة الجودة ISO 9001:** تلتزم مؤسسة أوبتيكوم الجزائر بضرورة إرضاء عملائها وتحسين المستمر لنوعية منتجاتها وخدماتها استنادًا على المبادئ التالية<sup>1</sup>:

- الموثوقية في منتجاتها وخدماتها.
- وضع جميع موظفيها تحت تصرف مشتركها.
- الشفافية في عروضها من خلال معلومات واضحة.
- الموضوعية عند النظر في الشكاوى والتظلمات.
- الابتكارات التكنولوجية.

#### **4- قيم مؤسسة أوبتيكوم الجزائر OTA (جازي)**

تنتمي مؤسسة جازي لمجموعة VEON، وهي خامس مجموعة دولية للاتصالات، والواقع مقرها بأستردام في هولندا، وهي الشركة الأم المجدولة في بورصة ناسداك تحت رمز VIP، تتواجد VEON في 12 سوقًا عبر العالم وهي تقدّم خدمات لأكثر من 200 مليون مشترك فيما يخص الصوت، الإنترنت، الهاتف الثابت، المعطيات والخدمات الرقمية. تتقاسم المجموعة وكل فروعها القيم المشتركة نفسها: الشراكة، الشجاعة، الابتكار، الاستقامة، التوجه إلى العميل، وقد وردت قيم مؤسسة جازي في شكل شعارات على النحو التالي<sup>2</sup>:

- الشراكة: نحن أكثر من فريق، نحن عائلة كبيرة.
- الشجاعة: نحن نقبل أي تحدي، نذهب أين تأخذنا إرادتنا.
- الابتكار: بفضل الابتكار نصبح ونبقى رائدًا.
- الاستقامة: نلتزم بالإبقاء دائمًا على النزاهة والشفافية.
- التوجه إلى العميل: شعارنا واحد: ثقة زبائننا.

#### **5- خدمات وعروض مؤسسة أوبتيكوم الجزائر OTA (جازي)**

تقدم مؤسسة أوبتيكوم الجزائر OTA (جازي) العديد من العروض والاشتراكات والخدمات داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وتقسّم هذه الخدمات والاشتراكات إلى خدمات وعروض خاصة بالأفراد والمؤسسات:

<sup>1</sup>. مؤسسة جازي، سياسة الجودة ISO 9001، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة جازي، متوفر على الرابط التالي:

[bit.ly/2BwUn9g](https://bit.ly/2BwUn9g)، تمّ الاطلاع في 2020/02/14.

<sup>2</sup>. مؤسسة جازي، لمحة عن جازي، مرجع سابق.

5-1- الخدمات والعروض الخاصة بالأفراد: صممت مؤسسة جازي لمشتركيها من الأفراد خدمات وعروض متنوعة تخصّ المكالمات والإنترنت متماشية مع تطلّعات مشتركيها. والجدول أدناه يوضّح مختلف الخدمات والعروض التي تقدّمها مؤسسة موبيليس لمشتركيها من الأفراد:

الجدول (11): خدمات وعروض مؤسسة جازي الخاصة بالأفراد لسنة 2020

خدمات وعروض	مجموع الاشتراكات والعروض
عروض الدفع المسبق	جازي MAXI HAYIA
	جازي HAYLA BEZZEF
	جازي HADRA
عروض الدفع البعدي	جازي CONFORT
عروض الانترنت	جازي 3AYLA
	جازي FLEXYNET
	باك جازي 3AYLA
	جازي G CONNECT4
جازي SPECIAL	جازي SPECIAL
تسليية ووسائط متعددة	نكتة، جازي سكوب، رنتي، + Verso، جازي دردشة، بوابة ألعاب.
الصوت	+ CLIP، خدمة إخفاء الرقم، القائمة الحمراء 709، خدمة إظهار الرقم، المكالمة الجماعية، تحويل المكالمات، اختيار الرقم، المكالمة المزدوجة، نيوميرو (تغيير الرقم)
التعبئة	E-Flexy، طرانكيلو، فليكسي.
في الخارج	دولي، التجول.
الرسائل	SMS 3LIK، خدمة البريد الصوتي، S : S BIP
الفاتورة	فليكسي، الفاتورة المفصلة المنتظمة، E-Facture، B2MAIL، الاقتطاع الأوتوماتيكي، الدفع عن طريق التعبئة، خدمة معلومات الفاتورة 787، الفاتورة الجديدة.
خدمات إضافية	الرقابة الأبوية لجازي، *777#، خدمة العملاء، أرقام مفيدة، تغيير الشريحة، سرقة النقال.
الهواتف	عروض بيع الهواتف الذكية لماركة <b>Condor</b> ، <b>WIKO</b> ، <b>IRIS</b> ، <b>INFINI</b> .
الدروس عبر الإنترنت	بالشراكة مع وزارة التربية الوطنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تم تمكين التلاميذ والطلبة من الاستفادة مجانًا من خدمات تتبع دروسهم، نظرًا للظروف الاستثنائية وتعليق الدراسة بالمدارس والجامعات لمدة تزيد عن 6 أشهر بسبب انتشار جائحة فيروس كورونا كوفيد-19.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مؤسسة جازي، خدمات الأفراد، الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، متوفّر على الرابط التالي: [bit.ly/2X0SPfd](http://bit.ly/2X0SPfd)، تم الاطلاع في 2020/06/21.

من خلال الجدول أعلاه، يتّضح أنّ مؤسسة جازي تعرض عددًا هائلًا من الخدمات والاشتراكات لفئة المشتركين من الأفراد، وهو ما يعكس الاهتمام الذي توليه المؤسسة لهذه الفئة المهمة من المشتركين داخل

سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، كما يساعد توسيع تشكيلة خدماتها وعروضها على إعطاء مجال أوسع للعملاء من أجل اختيار ما يناسبهم من خدمات وعروض حسب رغباتهم وقدراتهم.

**5-2- الخدمات والعروض الخاصة بالمؤسسات:** صممت مؤسسة جازي لمشتركيها خدمات متنوعة تخصّ المكالمات والإبحار عبر الإنترنت، متماشيةً مع حاجيات مشتركيها من المؤسسات. والجدول أدناه يوضح مختلف الخدمات والعروض التي تقدمها مؤسسة جازي لمشتركيها من المؤسسات:

**الجدول (12): خدمات وعروض مؤسسة جازي الخاصة بالمؤسسات لسنة 2020**

خدمات وعروض	مجموع العروض والاشتراكات
خدمة عروض للنقال	جازي PRO CONFORT
	جازي SPECIAL PRO
	باك جازي مودام PRO
الصوت	709 خدمة القائمة الحمراء جازي، تحويل المكالمات، إخفاء الرقم، +CLIP، المكالمة الجماعية، خدمة البريد الصوتي.
التعبئة	فليكسي هنا.
الفاتورة	الفاتورة المفصلة، التعبئة الإلكترونية TPE، الاقتران الأوتوماتيكي، الدفع عن طريق بطاقة التعبئة، خدمة معلومات الفاتورة، الفاتورة الجديدة.
في الخارج	دولي، التجوال.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مؤسسة جازي، خدمات المؤسسات، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة جازي، متوفّر على الرابط التالي: [bit.ly/3hGNEJn](http://bit.ly/3hGNEJn)، تم الاطلاع في 2020 /06/21.

يبين الجدول أعلاه تشكيلة العروض والخدمات والاشتراكات التي توفّرها مؤسسة جازي لمشتركيها من المؤسسات داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، والتي تعكس دراية المؤسسة بهذه الفئة من المشركين وبأهميتها في تحقيق إيرادات أكبر للمؤسسة، وباعتبارها مجالاً للمنافسة مع باقي المتعاملين داخل سوق خدمات الشبكة النقالة.

هذا، ما يجعل من عرض وخدمات مؤسسة جازي الأكثر تنوعاً للأفراد والمؤسسات في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال سنة 2020، ويؤكد على توجهات تنافسية مؤسسة جازي نحو تنويع منتجاتها لتتماشى مع متطلبات مشتركيها حسب وضعيتهم الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي إعطاء مجال أوسع لاختيار ما يناسب أفراد ومؤسسات المجتمع من خدمات وعروض حسب رغباتهم وقدراتهم.



## 6- مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (جازي) بالأرقام:

الجدول أدناه يوضح بعض الأرقام والإنجازات التي حققتها مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (جازي) خلال السنوات الأخيرة:

الجدول (13): أهم الأرقام والإنجازات المحققة من قبل مؤسسة جازي

البيان	العدد/ المبلغ
عدد المشتركين (نهاية سنة 2019)	14.707.625 مشتركًا.
عدد العمال (سنة 2019)	2.781 عامل.
رقم الأعمال (سنة 2016)	164.000.000.000 دينار جزائري.
مراكز الخدمة (CDS) (2016)	93 مركز.
عدد نقاط البيع المعتمدة جازي (2016)	12.510 نقطة بيع معتمدة.
عدد الولايات المغطاة بخدمات الجيل الثالث (2020)	48 ولاية.
عدد الولايات المغطاة بخدمات الجيل الرابع (2020)	35 ولاية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- 1- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، **مؤسسة جازي**، موقع الوزارة الرسمي، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3hDVRys](http://bit.ly/3hDVRys)، تم الاطلاع في 2020/02/14.
- 2- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، **تقرير مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات**، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، 2019، ص: 05.
- 3- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **رزمة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع**، الجزائر، 2016.

4- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019**, 2020, p : 02.

5- VEON, **Sustainability Report 2019**, 2020, p: 86, from The official website of the company VEON: [bit.ly/30NXCSA](http://bit.ly/30NXCSA), consulté le: 11/04/2020.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ مؤسسة جازي سجلت ما يقارب 15 مليون مشترك في نهاية سنة 2019، واستطاعت أن تغطّي 35 ولاية بشبكة الجيل الرابع سنة 2020، بعدما أنهت تغطية كامل التراب الوطني بشبكة الجيل الثالث سابقاً، كما تسوّق مؤسسة جازي خدماتها في 12.510 نقطة بيع عبر كامل ولايات الوطن، وتوظّف المؤسسة 3.786 عامل في مختلف المجالات والتخصّصات في كامل ربوع الوطن، وحققت جازي أيضاً سنة 2016 رقم أعمال سنويّ بلغ أزيد من 164 مليار دينار جزائري، وهو رقم أعمال كبير مقارنةً مع باقي المؤسسات سواءً في قطاع الاتصالات أو في قطاعات أخرى، والذي يمكن أن تحقّقه مؤسسة واحدة خلال سنة فقط، وهذا دليل على مكانة مؤسسة جازي داخل قطاع الاتصالات في الجزائر.

### المطلب الثالث: مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)

عُرفت سابقاً بمؤسسة نجمة وهي أحد أهم معاملي الهاتف النقال في الجزائر، وتعدّ آخر متعامل دخل السوق الجزائري بعد كل من مؤسستي موبيليس وجازي، وهي فرع من مؤسسة Ooredoo الدولية الرائدة في مجال الاتصالات، توفّر خدمات الهاتف النقال، والثابت والإنترنت عالي التدفق، في أسواق الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا والجنوب الشرقي لآسيا ( قطر، الكويت، سلطنة عمان، الجزائر، تونس، العراق، فلسطين، جزر المالديف، أندونيسيا)، والمؤسسة الأم لـ Ooredoo هي اتصالات قطر Qtel Q.S.C سابقاً، والتي تتداول أسهمها في بورصة قطر "Qatar Exchange" وفي بورصة أبو ظبي " Abu Dhabi Securities Exchange".

#### 1- نشأة وتعريف المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)

المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA أول متعامل متعدّد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر، وتعدّ نجمة التي أصبحت أوريدو الجزائر في 21 نوفمبر 2013، الفرع الجزائري لمجموعة أوريدو العالمية. والعلامة نجمة متواجدة في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، وهو تاريخ حصولها على رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال في الجزائر، يقع مقرها الاجتماعي بطريق أولاد فايت، شراكة، الجزائر العاصمة.

وتم تسويقها في 24 أوت 2004، لتوفر للجزائريين سواء كانوا خواصّ أو مؤسسات، مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية، حيث أدخلت معايير جديدة لعالم الاتصالات وهي تعدّ أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعدّدة السمعية البصرية.

وفي 21 نوفمبر 2013 أصبحت تعرف بـ أوريدو (ooredoo) الجزائر، وذلك بعد تغيير علامتها الدعائية في إطار توسيع استثماراتها في دول مختلفة ومنها الجزائر، وهي تتمتع بشبكة تقنية فعّالة تغطّي 99% من الجزائريين، وخدمة تشمل شبكة واسعة من المحلات الموزّعة عبر كامل التراب الوطني<sup>1</sup>. وتمتلك مؤسسة أوريدو (ooredoo) حصّة 92,1% من الأسهم في الوطنية (المؤسسة الوطنية للاتصالات المتقلّبة)، وتستحوذ أوريدو (ooredoo) مباشرة ومن خلال الوطنية للاتصالات المتقلّبة على حصة 80% من أسهم أوريدو الجزائر ما يمنحها حصّة اقتصادية فعلية تبلغ 74,4% في أوريدو الجزائر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. مؤسسة أوريدو، عن شركة ooredoo، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، متوفّر على الرابط التالي:

[bit.ly/3g4rPmH](http://bit.ly/3g4rPmH)، تمّ الاطلاع في 2020/01/02.

<sup>2</sup>. مؤسسة أوريدو (ooredoo)، التقرير السنوي 2013، الدوحة، قطر، 2014، ص: 36.

## 2- أهداف المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)

في سنة 2017 أعادت أوريدو صياغة رؤيتها لتصبح "إثراء حياة العملاء الرقمية" بدل الرؤية القديمة "إثراء حياة العملاء باعتبارها شركة اتصالات عالمية"، بهدف تجسيد تطلّعاتها بالاستمرار في تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من الأفراد والمؤسسات ومن العملاء من القطاع الحكومي في مختلف أسواقها وذلك من خلال توفير منتجات وخدمات، وتجربة مميّزة للعملاء في هذا العصر الرقمي.

تهدف مؤسسة أوريدو في إطار هذه الرؤية الجديدة إلى تحويل أعمالها إلى أعمال رقمية. بحيث تصبح المؤسسات التابعة لها مؤسسات تمكن التحول الرقمي، ما يتيح لها توفير أكثر من مجرد منتجات وخدمات الاتصالات عبر تمكين الخدمات الرقمية، بشراكات مع كبريات المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. أو بعبارة أخرى تسعى أوريدو إلى أن تصبح مؤسسة تحفيز على التمكين الرقمي، وذلك بالسعي نحو<sup>1</sup>:

- أن تكون كل مؤسسة أو فرع من فروعها مشغل اتصالات يواكب العصر الرقمي.
- البحث عن محفّزات جديدة للنمو داخل المجموعة تنبثق عن ثرائها وخبراتها في الاتصالات، في الوقت الذي تقلل فيه من المخاطر.

وهدف مؤسسة أوريدو الجزائر ينصبّ بالأساس في تحقيق هدف المؤسسة الأم وتحقيق رؤيتها في أن تصبح مؤسسة تساعد في تمكين عملائها رقمياً للتحول إلى ما هو أكثر من مؤسسة اتصالات. عبر تمكين توفير الخدمات الرقمية بالشراكات مع مؤسسات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والمؤسسات الصانعة للأجهزة الأصلية.

لتحقيق هذه الأهداف أطلقت مؤسسة أوريدو برنامج "Get Digital" للتحول الرقمي في جميع مؤسسات وفروع المجموعة، ويتضمّن هذا البرنامج الطموحات نحو تحقيق التحول الرقمي على مستوى المجموعة والمؤسسات العاملة.

## 3- التزامات مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)

من خلال رؤية أوريدو الجديدة كان لدى جميع فروعها ومؤسساتها استراتيجية وقيم والتزامات موحّدة، حيث حدثت في سنة 2017 استراتيجية أوريدو طويلة الأجل "Strategy LEAD"، والتي تتضمّن التزامات محدّدة تحت كل ركيزة من ركائز الاستراتيجية لتحقيق تطلّعات أوريدو الرقمية، وتقوم استراتيجية LEAD على أربعة ركائز تنطوي تحت كل ركيزة مجموعة من الالتزامات<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. مؤسسة أوريدو (ooredoo)، التقرير السنوي 2018، الدوحة، قطر، 2019، ص: 19.

<sup>2</sup>. مؤسسة أوريدو (ooredoo)، المرجع نفسه، ص: 21.

**3-1- الريادة في الأسواق:** تتوقع أوريدو من مؤسساتها العاملة أن تستمر في ريادة الأسواق التي توفر فيها خدماتها، وذلك من خلال استخدام قنوات توزيع أكثر ذكاءً وشبكات بيانات حديثة، وتعزيز الجهود لتصبح الشريك الرقمي المفضل للمؤسسات العاملة على توفير المحتوى على الإنترنت OTT والمؤسسات الصانعة للأجهزة الأصلية OEM والعملاء من الأفراد وكذا من المؤسسات في الأسواق.

**3-2- ترسيخ ثقافة الأداء:** تسعى أوريدو لتعزيز التحوّل الثقافي الكبير بحيث تصبح أكثر ذكاءً، وتضمن في الوقت ذاته تطوير مهارات جميع موظفيها في استخدام التقنيات والأساليب الرقمية في العمل.

**3-3- وضع نماذج تتميز بالكفاءة:** تسعى أوريدو للاستمرار في تحسين الكفاءات في المؤسسة، وذلك من خلال الاستفادة من الأدوات التحليلية المتطورة، وإعادة تصميم وهندسة نماذج التكلفة، والاستفادة من الكفاءة التي تتميز بها على مستوى المجموعة، ونقل التفاعل مع العملاء من تفاعل مباشر إلى تفاعل عبر القنوات الرقمية.

**3-4- الاستفادة من فرص التوسع:** تستمر أوريدو من خلال استراتيجيتها في الاعتماد على استكشاف احتمالات التوسع، بالإضافة إلى الفرص المتاحة لتعزيز مكانتها الرائدة في جميع أسواقها في مجال الاتصالات، والمحتوى الذي توفره للعملاء وحلول خدمات الأعمال وخدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

#### 4- قيم المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)

بما أنّ المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر فرع من المؤسسة العالمية الأم أوريدو، فإن قيمها مستمدة بالدرجة الأولى من قيم هذه الأخيرة والمتمثلة في ثلاث قيم أساسية هي الاهتمام، التواصل، التحدي، وفقاً لتطلّعات كلّ من عملائها وموظفيها، والجدول الموالي يوضّح ذلك:

الجدول (14): قيم المؤسسة العالمية الأم أوريدو

البيان	الاهتمام	التواصل	التحدي
بالنسبة لعملائها	- البساطة والشفافية. - الاستجابة بسرعة. - إظهار الاهتمام والاحترام.	- الوصول إلى المجتمع. - توفير الخدمات الملائمة. - الثقة.	- ريادة التغيير والابتكار. - التطلع نحو الأفضل. - روح الشباب
بالنسبة لموظفيها	- تعزيز الارتباط. - التحلي بالمسؤولية. - مساعدة الآخرين.	- العمل كفريق واحد. - التفكير كعملاء. - الانفتاح والمودة.	- صنع الفارق. - روح المبادرة. - المثابرة.

المصدر: مؤسسة أوريدو (ooredoo)، التقرير السنوي 2018، الدوحة، قطر، 2019، ص: 19.

تؤكد المؤسسة الأم "أوريدو" أنه ومع الترويج للتغيير في التواصل، تم إطلاق العلامة Ooredoo في الجزائر خلال شهر نوفمبر 2013، لخلق بذلك حقبة جديدة مع احترام خبرة مؤسسة نجمة سابقاً وقيمتها، وتتمثل قيم مؤسسة أوريدو الجزائر على وجه الخصوص فيما يلي<sup>1</sup>:

**4-1- الاهتمام:** من أجل مساندة وثقة، واحترام الشخص الآخر والمسؤولية التي تجسدها مؤسسة أوريدو الجزائر.

**4-2- التواصل:** من أجل التزام مؤسسة أوريدو الجزائر للعمل في روح تعاونية والاندماج بشكل تام في المجتمع الجزائري.

**4-3- التحدي:** من أجل التقدّم الذي تصبو إليها مؤسسة أوريدو الجزائر، والبحث المتواصل والتحسين وكذا التميّز.

### 5- خدمات وعروض المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو)

تقدم مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو) هي الأخرى العديد من الخدمات والعروض والاشتراكات داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وتقسم هذه الخدمات والعروض إلى:

**5-1- خدمات وعروض الخواص:** صممت مؤسسة أوريدو الجزائر لمشاركتها خدمات وعروض متنوعة تخص المكالمات والإبحار على الإنترنت متماشية مع حاجيات مشتركيها من الخواص. والجدول أدناه يوضح مختلف العروض التي تقدّمها مؤسسة أوريدو الجزائر لمشاركتها من الخواص:

الجدول (15): خدمات وعروض مؤسسة أوريدو الجزائر الخاصة بالخواص لسنة 2020

خدمات الخواص	مجموع العروض
خدمة عروض الهاتف النقال	اشتراكات هيا (عرض MAXY انترنت، MAXY هدر، SUPER MAXY 200، SUPER MAXY 350، هيا 200، هيا 100، هيا 50، هيا Weekend).
	مسبقة الدفع (هانية، pack 4G condor، هيا).
	عرض ما بعد الدفع (Laswitch).
	اشتراك مكالمات.
	المكالمات الدولية والتجوال (الاشتراكات الدولية، المكالمات الدولية، اشتراكات التجوال)
خدمة الانترنت	اشتراك الإنترنت (فايسبوك غير محدود، اشتراك 100 دج، اشتراك 200 دج، اشتراك 300 دج، اشتراك ليلي 100 دج، اشتراك 1000 دج، اشتراك 2000 دج، اشتراك 3000 دج).
	عروض (box ساهلة، Modem 4G de ooredoo، فايسبوك بصيغة مجانية، بطاقة SIM انترنت مسبقة الدفع).
	فايسبوك بصيغة مجانية.
	عرض Modem 4G.

<sup>1</sup>. مؤسسة أوريدو، عن شركة ooredoo، مرجع سابق.

هواتف	. Alcatel IK 40 Samsung Galaxy, HUAWEI, Condor,
الخدمات	مفيد (SEAAL Mobile، خيرني، الرقابة الأبوية، إستورم).
	تسلية (رنيني، فايسبوك بصيغة مجانية).
	+ الخدمات (سبلي، هيا اقرأ، تعبئة ooredoo، خلصلي، عاودلي)
	العروض الخاصة والمستجدات (هيا Music، Quiz ooredoo الكبير، My oordeo، هيا store).
	خدمة التجول للخواص.
	4G (خدمات الجيل الرابع).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مؤسسة أوريديو الجزائر، **خدمات الأفراد**، الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، متوفر على الرابط التالي: [bit.ly/2CRpFZg](http://bit.ly/2CRpFZg)، تم الاطلاع في 2020/02/14.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنّ مؤسسة أوريديو الجزائر تعرض عددًا معتبرًا من الخدمات والاشتراكات والعروض لفئة المشتركين من الخواص أو الأفراد، وتوفّر لهم مجموعة خدمات متنوّعة تسمح لهم باختيار العروض والاشتراكات التي تناسب حاجاتهم وقدراتهم، كما تساعد هذه التشكيلة الواسعة من الخدمات على استقطاب مشتركين آخرين والحفاظ على العملاء الحاليين وكسب ولائهم.

والجدير بالذكر هنا، أنّ متعامل الهاتف النقال أوريديو الجزائر يتيح الدخول المجاني لمواقع الإنترنت عبر كل منصات التعليم الإلكتروني المنشأة من قبل وزارة التربية الوطنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا في ظلّ الظروف الاستثنائية وتداعيات انتشار فيروس كورونا كوفيد-19 وتعليق جميع النشاطات التعليمية والبيداغوجية في المدارس والجامعات، حيث اكتفت أوريديو الجزائر هي الأخرى بإتاحة الدخول المجاني للروابط الإلكترونية لأرضية الدعم المدرسي عبر الإنترنت والقنوات التعليمية دون إدراجها ضمن عروضها وخدماتها المقدّمة خلال سنة 2020.

5-2- الخدمات والعروض الخاصة بالمؤسسات: صمّمت مؤسسة أوريدو الجزائر لمشتركيها من المؤسسات عروض متنوّعة تخصّ المكالمات والإبحار على الإنترنت متماشيةً مع حاجياتهم. والجدول أدناه يوضّح مختلف العروض التي تقدّمها مؤسسة أوريدو الجزائر لمشتركيها من المؤسسات:

الجدول (16): خدمات وعروض مؤسسة أوريدو الجزائر الخاصة بالمؤسسات لسنة 2020

مجموع العروض	خدمات المؤسسات
عروض المحمول (هيا business plus، هيا business، هيا 200-100-50، هيا week end -، ooredoo بروكوتونترول، option هدره وإنترنت، اشتراك مكالمات).	خدمة حلول الاتصالات
إنترنت (ساهلة pro box، فايبيوك بصيغة مجانية، الاشتراكات الشهرية، الإنترنت على الطلب).	
الخدمات (خدمات المؤسسات، الخدمات، تسلية).	
خدمة التّجول.	
المكالمات الدولية.	خدمة بطاقة M2M
بطاقات M2M.	
Alcatel IK 40 مفتاح، Samsung Galaxy، HUAWEL، Condor.	الهواتف
عرض 4G.	الجيل الرابع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: مؤسسة أوريدو الجزائر، المؤسسات، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة جازي، متوفّر على الرابط التالي: [bit.ly/2P0BgYk](http://bit.ly/2P0BgYk)، تمّ الاطّلاع في 21/06/2020.

يبين الجدول أعلاه تشكيلة العروض والخدمات والاشتراكات التي توفّرها مؤسسة أوريدو الجزائر لمشتركيها من المؤسسات داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، حيث وقرت لمشتركيها من المؤسسات عروضًا وخدماتٍ مبتكرة تساعدها على أداء مهامّها وتحقيق أهدافها كعرض حلول الاتصالات وما يوفّره من اشتراكات متنوّعة للمؤسسة الجزائرية كاشتراك الإنترنت وخدمات المؤسسات، وهو ما يساعد بطبيعة الحال على تحسين بيئة الأعمال في الجزائر من خلال توفير حلولٍ خاصّة بمجال الاتصالات النّقالة للمؤسسات التي تحتاج مثل هكذا خدمات لأداء نشاطاتها.

هذا، ما يجعل من عروض وخدمات مؤسسة أوريدو الجزائر الأكثر إغراءً للخواص والمؤسسات، من حيث التّقنية في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال سنة 2020، ويؤكّد على توجّهات تنافسية مؤسسة أوريدو الجزائر نحو الجودة في مقابل السعر.

## 6- المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر) بالأرقام

الجدول أدناه يوضح بعض الأرقام والإنجازات التي حققتها مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر) خلال السنوات الأخيرة:

الجدول (17): أهم الأرقام والإنجازات المحققة من قبل مؤسسة أوريدو الجزائر

البيان	العدد/ المبلغ
عدد المشتركين (نهاية سنة 2019)	12.084.537 مشتركًا.
عدد العمال (سنة 2018)	2.807 عاملٍ.
رقم الأعمال (سنة 2015)	110.700.000.000 دينار جزائري.
عدد المحلات أوريدو الجزائر (2016)	650 محلٍ.
عدد الولايات المغطاة بخدمات الجيل الثالث (2020)	48 ولايةً.
عدد الولايات المغطاة بخدمات الجيل الرابع (2020)	48 ولايةً.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- 1- مؤسسة أوريدو (ooredoo): التقرير السنوي 2018، ص: 39.
- 2- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، مؤسسة أوريدو الجزائر، موقع الوزارة الرسمي، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/39z68Zi](http://bit.ly/39z68Zi)، تم الاطلاع في 2020/02/14.
- 3- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رزمة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع، الجزائر 2016.

4- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications: Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019, 2020, p: 02.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ مؤسسة أوريدو الجزائر استطاعت أن تحقق مؤشرات كمية إيجابية داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، حيث فاق عدد مشتركها في نهاية سنة 2019: 12 مليون مشترك، واستطاعت أن تغطي كامل ولايات الوطن وفي وقت قياسي بشبكة الجيل الرابع، بعدما أنهت تغطية كامل التراب الوطني سبقاً بشبكة الجيل الثالث، كما تسوّق مؤسسة أوريدو الجزائر خدماتها في 650 محلّ معتمد أوريدو، لتؤكد أوريدو الجزائر على قدرتها الدائمة على توفيرها للخدمات ذات الجودة العليا لمستخدميها من الخواص والمؤسسات، وتوظف المؤسسة 2.807 عاملٍ في مختلف المجالات والتخصصات في كامل فروعها داخل التراب الوطني كما حققت أيضاً سنة 2015 رقم أعمال سنوي فاق 110 مليار دينار جزائري.



## المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2020-2012

شهد هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر نموًا كبيرًا، ففي سنة 2002 نزل إلى السوق متعامل هاتفي جديد، يدعي أنا ذاك بأوراسكوم تيليكوم الجزائر والمعروف اليوم بأوبتيموم تيليكوم الجزائر (جازي)، لينافس المتعامل العمومي اتصالات الجزائر موبيليس وسط ترقب المستخدمين، وسرعان ما ازدادت حدة التنافس سنة 2004 بقدوم الوطنية للاتصالات الجزائر نجمة (أوريدو الجزائر حاليًا)، وفي سنة 2001 تمّ تنصيب سلطة ضبط البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال كهيئة ضبط للقطاع بعد ظهور مؤشرات توسّع مذهلة لسوق خدمات الهاتف النقال، من أجل السهر على السير الحسن للسوق والمنافسة، وكذا حماية المصلحة العامة للمستخدمين، ويتشارك المتعاملين الثلاث حاليًا في أكثر من 45 مليون مشترك بعروض مختلفة وتنافسية.

حيث، تمّ إطلاق سنة 2014 خدمة الجيل الثالث تدريجيًا لتغطي كافة التراب الوطني، ليتمّ تحقيق تغطية كاملة من طرف المتعاملين الثلاثة في سنة 2017، ليتمّ الشروع مباشرة في إطلاق خدمات الجيل الرابع في السنة نفسها، أين كانت مؤسسة أوريدو الجزائر سباقة في تحقيق تغطية كاملة التراب الوطني بهذه الشبكة سنة 2018 في حين ستحقّق تغطية كاملة للتراب الوطني نهاية سنة 2021 من طرف باقي المتعاملين.

هذا، وعرفت خدمات الجيل الثالث والرابع تنافسية غير مسبوقه بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، من خلال تقديم عروضٍ متعددةٍ تمسّ جميع شرائح المجتمع باختلاف خصائصهم وتوجّهاتهم، والتي ساهمت في رفع عدد المشتركين داخل السوق، حيث اعتمد متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على تنافسية الأسعار وتعدّد العروض وجودتها، وقد انعكست هذه التنافسية على المؤشرات الكلية لأداء هيكل الصناعة من جهة وعلى مؤشرات القدرة التنافسية للمتعاملين الثلاثة من جهة ثانية.

لذا، تمّ التركيز في هذا المبحث على المطالب التالية:

- مكانة هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال داخل قطاع الاتصالات والاقتصاد الجزائري؛
- العوامل المؤثرة في تنافسية هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر؛
- تحليل مقارن لأهم مؤشرات القدرة التنافسية لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر؛

## المطلب الأول: مكانة هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال داخل قطاع الاتصالات والاقتصاد الجزائري

يقوم الاقتصاد الجزائري كما هو معروف على عائدات قطاع المحرقات بشكل كبير لتلبية التزاماته المتزايدة، وأي أزمة تصيب هذا القطاع يتضرر معها الاقتصاد الجزائري بكل مؤسساته، وتعدّ الأزمة الأخيرة لانخفاض أسعار البترول في السوق الدولية خير دليل على ذلك، حيث دفعت بالحكومة الجزائرية لتبني سياسات ترقعية، وإعادة التفكير في الاستراتيجيات لتنويع مداخيل الاقتصاد وإيجاد بدائل حقيقية وقطاعات أكثر استقرارًا، ذات توجهات معرفية بالدرجة الأولى قصد توجيه الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد المعرفة والتنوع.

ولعلّ، من أهم هذه القطاعات نجد قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهو من القطاعات الخدمية المنتجة التي يمكن أن تساهم فعلاً في تحقيق إيرادات مستدامة للاقتصاد الجزائري، من خلال إنشاء أو استضافة استثمارات حقيقية تعود بالنفع على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبلد، ومن بين أهم هذه الاستثمارات نجد المنظمات العاملة في سوق خدمات الهاتف النقال أو معاملي الهاتف النقال، حيث استطاعت هذه المنظمات وفي وقت قياسي أن تدخل السوق الجزائرية وتنمو فيه، لتحقق رقم أعمال معتبر إذا ما قرناها بباقي المنظمات في قطاعات أخرى، رغم صعوبة التعايش والنمو في بيئة الأعمال الجزائرية في تلك الفترة.

وبالرغم من هذا، لازال هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يتكوّن من ثلاثة متعاملين فقط، حيث تعتبر المنافسة فيه منافسة احتكار القلّة منذ سنة 2004، والتنافسية فيه قائمة على تحسين جودة التغطية، وخدمات الشبكة، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتميز العروض الترويجية<sup>1</sup>. وتبرز مكانة هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر من خلال عدّة مؤشرات من أهمّها ما يلي:

### 1- عدد المشتركين في خدمات الشبكة الثابتة والنقالة

سجّل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر تطوّرات سريعة خلال الفترة الممتدّة من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2019. حيث عرفت خدمات الهاتف النقال في الجزائر انتشارًا واسعًا في السنوات الأخيرة مقارنةً مع خدمات الهاتف الثابت، والجدول الموالي يوضّح إجمالي عدد مشترك كل من خدمات الشبكة الثابتة والنقالة في الجزائر خلال الفترة الممتدّة من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2019:

<sup>1</sup>. الهاشمي بن واضح، مساهمة قطاع خدمة الهاتف النقال في الناتج المحلي الإجمالي 2003-2014، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 07، العدد 14، 2015، ص: 338.

الجدول (18): إجمالي عدد المشتركين في الشبكة الثابتة والشبكة النقالة (2012-2019)

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	البيان	
4.616.310	4.348.154	4.100.982	3.404.709	3.267.592	3.098.787	3.138.914	3.289.363	العدد (مشترك)	مشتركو الشبكة الثابتة
9,2	8,4	8,2	6,9	7	6,7	7,3	8,6	النسبة%	
45.425.533	47.154.264	45.845.665	45.817.846	43.390.965	43.298.174	39.630.347	37.527.703	العدد (مشترك)	مشتركو شبكة النقال
90,8	6,91	91,8	93,1	93	93,3	92,7	91,4	النسبة%	
50.041.843	51.502.418	49.946.647	49.222.555	46.658.557	46.396.961	42.769.761	40.817.066	إجمالي المشتركين في الخدمة الثابتة والمتنقلة (مشترك)	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- 1- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport annuel 2014**, 2015, p: 42.
- 2- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport annuel 2017**, 2018, p: 21.
- 3- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019**, 2020, p : 03.
- 4- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Observatoire du marché de la téléphonie fixe en Algérie Année 2019**, 2020, p : 04.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والذي يلخص تطورات عدد المشتركين في خدمات كل من شبكة الهاتف الثابت والنقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2019 ما يلي:

- الارتفاع المستمر في عدد مشتركى خدمات كل من الهاتف الثابت والنقال في الجزائر، بحيث ارتفع عدد مشتركى الهاتف الثابت من 3.289.363 مشترك سنة 2012، إلى 4.616.310 مشترك نهاية سنة 2019، في حين سجل عدد مشتركى خدمات الهاتف النقال ارتفاعاً أكبر من 37.527.703 مشترك سنة 2012 إلى ما يفوق 45 مليون مشترك نهاية سنة 2019، وهذا ما يعكس الارتفاع المستمر في عدد مشتركى خدمات سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر خلال الفترة نفسها بصفة عامة. وقد اقترن هذا بالزيادة الكبيرة في عدد السكان في الجزائر، حيث ارتفع عدد السكان من 37,6 مليون سنة 2012 إلى ما يقارب 43,9 مليون نهاية سنة 2019<sup>1</sup>.

- هناك فرق كبير بين عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال في الجزائر، حيث يلاحظ أنه في نهاية سنة 2019 سجل 50.041.843 مشترك، يمثل منهم 90,8% مشتركين في خدمات الهاتف النقال، و8,2% فقط

<sup>1</sup>. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Op-cit**, p: 04.

مشتركين في خدمات الهاتف الثابت، وهذا إن دلّ فهو يدلّ على توجّه المشتركين نحو خدمات الهاتف النقال في مقابل خدمات الهاتف الثابت نظير ما توصلت إليه التكنولوجيات المتطورة للاتصالات اللاسلكية، والمزايا التي توفرها هذه الخدمات والتكنولوجيات للأفراد من سهولة الاستعمال وريح الوقت وانخفاض التكاليف وغيرها من المزايا الأخرى.

كما عرف عدد مشتركى الشبكة النقالة والثابتة في الجزائر تطوّراتٍ كبيرةٍ في الآونة الأخيرة، وتغيّرات مفصلية نتيجة إدخال بعض الخدمات الجديدة لسوق الاتصالات عموماً. والجدول الموالي يوضح تطوّر عدد مشتركى الهاتف النقال والثابت في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2019 وكذا نسب التغيّر في عدد المشتركين:

الجدول (19): تطوّر عدد مشتركى الشبكة الثابتة والنقالة في الجزائر خلال الفترة (2012-2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد المشتركين في الشبكة النقالة	37.527.703	39.630.347	43.298.174	43.390.965	45.817.846	45.845.665	47.154.264	45.425.533
التغيير في عدد المشتركين في الشبكة النقالة	-	+2.102.644	+3.667.827	+92.791	+2.426.881	27.819	+1.308.599	-1.728.731
نسبة التغيير %	-	+5,6	+9,3	+0,2	+5,6	+0,06	+2,9	-3,7
عدد المشتركين في الشبكة الثابتة	3.289.363	3.138.914	3.098.787	3.267.592	3.404.709	4.100.982	4.348.154	4.616.310
التغيير في عدد المشتركين في الشبكة الثابتة	-	-150.449	-40.127	+168.805	+137.117	+696.273	+247.175	+268.156
نسبة التغيير %	-	-4,57	-1,28	+5,45	+4,20	+20,45	+6,03	+6,17

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه، أنّ نسب تغيّر عدد مشتركى سوق الهاتف النقال في الجزائر متباينة من سنة إلى أخرى، خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2019، حيث عرفت سوق الهاتف النقال في الجزائر سنة 2014 نموّاً كبيراً في عدد المشتركين بنسبة وصلت لـ 9,3% عن سنة 2013، إذ فاق عدد المشتركين 43,2 مليون مشترك، وقد اقترن هذا النّمّو أساساً مع إطلاق معاملي الهاتف النقال في الجزائر لخدمات الجيل الثالث (G3). في حين عرفت سنتي 2013 و2016 هي الأخرى معدّلات نمو

متساوية ومرتفعة نوعاً ما عن باقي السنوات بلغت 5,6%، حيث مثلت هذه السنوات التغطية الكافية لكامل التراب الوطني بخدمات الجيل الثاني (G2) والثالث (G3) على التوالي، واشتداد المنافسة بين معاملي الهاتف النقال في تسويق خدماتهم، وكسب أكبر عددٍ من المشتركين لطرح الخدمة الجديدة فيما بعد، بالإضافة إلى الانتشار الواسع لشبكات التواصل الاجتماعي وحثمية الاستفادة من خدمات معاملي الهاتف النقال خلال هذه السنوات.

الجدير بالذكر هنا، أنه خلال سنة 2017، والتي تمثل سنة إطلاق خدمات الجيل الرابع (G4) لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر، لم تعرف سوق الهاتف النقال نمواً في عدد المشتركين مقارنةً مع خدمات الجيل الثاني والثالث، حيث سجّل معدّل نموّ ضعيف جداً قدر بـ 0,06% فقط، وهذا قد يكون راجعاً إلى ضعف التغطية بخدمات الجيل الرابع واقتصارها على بعض الولايات الكبرى فقط، وكذا انحصار وضعف عروض الجيل الرابع مقارنةً مع خدمات وعروض الجيل الثالث، نظير ارتفاع تكاليف الخدمة الجديدة عند إطلاقها في السوق بصفة عامة لأول مرة.

لكن، عرفت السنة الموالية، أي سنة 2018 نسبة نموّ أكبر وصلت إلى 2,9% في عدد المشتركين عن سنة 2017، وهذا راجع إلى انتشار خدمات الجيل الرابع في عدد كبير من ولايات الوطن مقارنةً مع السنة السابقة، حيث غطت مؤسسة موبيليس 32 ولاية، ومؤسسة جازي 28 ولاية، ومؤسسة أوريدو الجزائر 48 من أصل 48 ولاية، مع انتشار 100% لخدمات الجيل الثالث وتعدّد عروضه داخل السوق، كل هذا كان سبباً في الارتفاع الكبير لعدد المشتركين خلال سنة 2018.

في حين، سجّلت سنة 2019 انخفاضاً في عدد المشتركين بلغ 3,7% عن سنة 2018، وهذا قد يكون راجعاً إلى ضعف العروض المتعلقة بخدمات الجيل الرابع لمعاملي الهاتف النقال، أو إلى توجّه المشتركين إلى خدمات أخرى أكثر ملاءمة من الخدمات المقدّمة من قبل المتعاملين خلال هذه الفترة.

أمّا فيما تعلق بعدد مشتركي الشبكة الثابتة نجد أنّ تغيّر عددهم كان سلبياً بين سنتي 2012 و2014 وإيجابياً خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى نهاية سنة 2019، أين ارتفع عدد المشتركين بشكل كبير ولاسيما سنة 2017 أين بلغت نسبة التغيّر في المشتركين 20,45% مقارنةً مع سنة 2016، وهي السنة نفسها التي سجّلنا فيها انخفاضاً في معدّل تغيّر عدد مشتركي الشبكة النقالة، وهذا يدلّ على توجّه المشتركين نحو الشبكة الثابتة في مقابل الشبكة النقالة، حيث اقترن هذا مع إنهاء استعمال تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية الثابتة (WLL) التي كانت موجّهة للمناطق الريفية، وهذا تماشياً مع استراتيجية الدولة لتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر كفاءة وفعالية مثل (4G LTE)، وبالتالي توفير خدمات إنترنت ثابتة ذات جودة أكبر في مناطق أوسع.

كما وعرفت الكثافة الهاتفية للنقال والثابت في الجزائر هي الأخرى ارتفاعًا كبيرًا ابتداءً من سنة 2012. والجدول الموالي يوضح تطوّر الكثافة الهاتفية للنقال والثابت في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة نهاية 2019:

الجدول (20): تطوّر الكثافة الإجمالية الهاتفية للنقال والثابت في الجزائر خلال الفترة (2012-2019)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد المشتركين في الشبكة النقالة (مشترك)	37.527.703	39.630.347	43.298.174	43.390.965	45.817.846	45.845.665	47.154.264	45.425.533
عدد المشتركين في الشبكة الثابتة (مشترك)	3.289.363	3.138.914	3.098.787	3.267.592	3.404.709	4.100.982	4.348.154	4.616.310
عدد السكان بالمليون	37,8	38,8	39,5	40,4	40,8	41,7	43,3	43,9
الكثافة الهاتفية للنقال %	99,28	102,1	109,62	107,4	112,2	110	109	103,48
الكثافة الهاتفية للثابت %	8,7	8,09	7,85	8,09	8,34	9,83	10,02	10,52

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- 1- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport annuel 2017, 2018, p: 20.
- 2- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport annuel 2014, 2015, p: 46.
- 3- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019, 2020, p: 04.
- 4- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie fixe en Algérie Année 2019, 2020, p: 03.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه ومما سبق، أن سوق الهاتف النقال في الجزائر تسجّل وتحقق معدلات نموّ مرتفعة، وذلك من سنة إلى أخرى، هذا النمو ارتكز على عدد عملاء ومشركي معاملي الهاتف النقال، والذي ارتفع من 37.527.703 مشترك سنة 2012 إلى 45.425.533 مشترك نهاية سنة 2019، أي بزيادة قدره بـ 21,05% خلال هذه الفترة.

وأسفر نموّ قاعدة المشتركين في الشبكة النقالة عن وصول الكثافة الهاتفية التي يمثلها عدد المشتركين لكل 100 نسمة في نهاية سنة 2019 إلى 103,48%، أي ما يعادل تقريبا 104 مشترك لكل 100 نسمة. في حين سجّلت قاعدة المشتركين في الشبكة الثابتة 4.558.578 مشترك فقط نهاية سنة 2019، والتي أسهمت في وصول الكثافة الهاتفية الثابتة كأقصى تقدير لها خلال السنة نفسها إلى 10,52%، أي ما يعادل تقريبا 11 مشتركًا لكل 100 نسمة.

الجدير بالذكر هنا، أنّ سوق خدمات الهاتف النقال تستحوذ على نسبة كبيرة جداً من عدد المشتركين مقارنةً مع خدمات الهاتف الثابت، وهذا راجع - بطبيعة الحال - للمزايا التي توفرها الشبكة النقالة للمشاركين فيها، من توفر الخدمة في كلّ مكان وزمان وبأسعار مقبولة، وكذا سهولة وصول الخدمة لطالبيها، وغيرها من المزايا الأخرى المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات الحديثة ومزايا التواصل الاجتماعي الحديث والتي أصبحت اليوم أكثر من ضرورةٍ لجميع شرائح المجتمع باختلاف أعمارهم ومستوياتهم.

من هنا، يمكن القول إن الشبكة النقالة تحظى اليوم بمكانة الصدارة بين الشبكات الأخرى من حيث عدد المشتركين داخل قطاع اتصالات الجزائر، نظير الإقبال الكبير عليها من قبل المواطنين، لما توفرها من مزايا لمستعمليها ولاسيما في مجال التواصل الاجتماعي وسهولة الولوج إلى شبكات الإنترنت.

## 2- مساهمة معاملي الهاتف النقال في تحقيق رقم أعمال قطاع الاتصالات

يوضّح الجدول الموالي تطور مساهمات معاملي الهاتف النقال (مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر) في تحقيق رقم أعمال قطاع الاتصالات في الجزائر، خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2017:

الجدول (21): مساهمة معاملي الهاتف النقال في تحقيق رقم أعمال قطاع الاتصالات خلال الفترة (2012-2017)

الوحدة: مليار دينار جزائري

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017
رقم أعمال قطاع الاتصالات	-	459	499	532	444,5	448,17
رقم أعمال معاملي الهاتف النقال	277,7	299,8	324,3	340	349	331,4
نسبة مساهمة رقم أعمال معاملي الهاتف النقال في رقم أعمال القطاع (%)	-	65,32	65	63,91	78,52	73,95

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

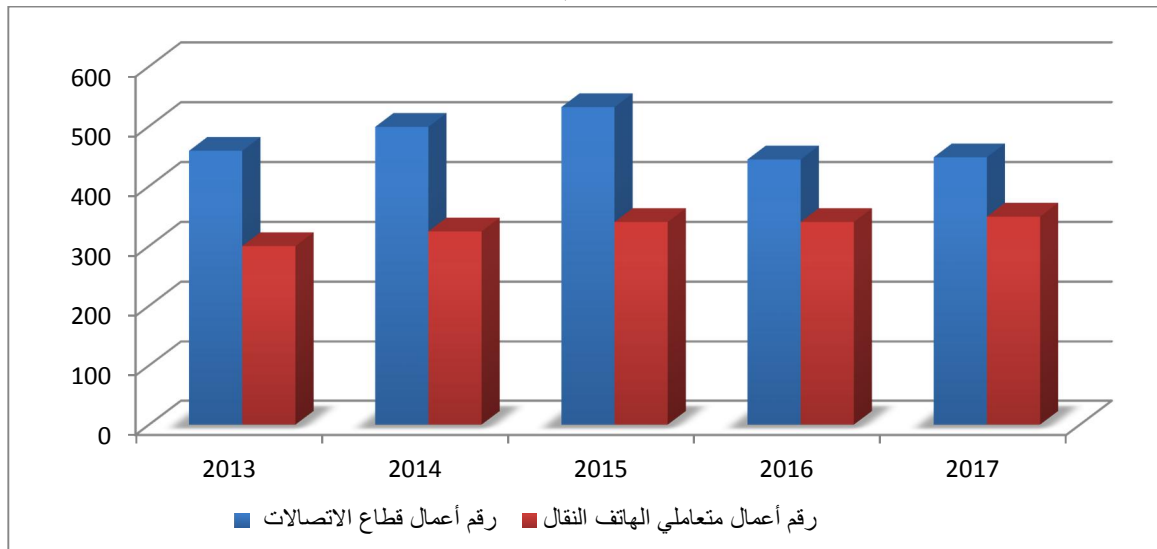
- 1- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications، **Rapport annuel 2017**, 2018, p: 22.
- 2- بنك الجزائر، **النشرة الإحصائية الثلاثية**، رقم 33، مارس 2016، ص: 26.
- 3- بنك الجزائر، **النشرة الإحصائية الثلاثية**، رقم 46، جوان 2019، ص: 26.
- 4- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، **تقرير مؤشرات المؤشرات الاقتصادية**، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، الجزائر، 2018، ص: 03.

من خلال الجدول أعلاه، يتّضح أن رقم أعمال معاملي الهاتف النقال الثلاثة يمثّل نسباً تقترب من 80% من رقم أعمال قطاع الاتصالات بالجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى سنة 2017، حيث سجّلت أدنى نسبة للمساهمة سنة 2015 بـ 63,91% وأعلى نسبة مساهمة سنة 2016 بـ 78,52%، وهذه النسب تقترب بشكل كبير مع زيادة عدد المشتركين في خدمات الهاتف النقال، أين سجّل كما قيل سابقاً سنة 2015 زيادة ضعيفة في عدد المشتركين أين قدرت بـ 0,2% فقط، وهي نسبة ضعيفة مقارنةً مع باقي

السنوات، في حين سجّلت زيادةً معتبرةً في عدد المشتركين سنة 2016 والتي قدّرت بـ 5,6%. وهذا ما يعكس تلك العلاقة الإيجابية بين زيادة عدد المشتركين في خدمات الهاتف النقال وارتفاع رقم أعمال المتعاملين الثلاثة داخل هيكل الصناعة.

وحتى تتّضح الصورة أكثر عن مساهمة معاملي الهاتف النقال في رقم أعمال قطاع الاتصالات في الجزائر، تم تمثيل معطيات الجدول السابق في الشكل الموالي:

الشكل (17): مساهمة رقم أعمال معاملي الهاتف النقال في تحقيق رقم أعمال قطاع الاتصالات خلال الفترة (2013-2017)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول (21).

الشكل أعلاه يبين المساهمة المعتبرة لمعامل الهاتف النقال في الجزائر في تحقيق رقم أعمال قطاع الاتصالات في الجزائر، والتي تمثل تقريباً 80% منه، في حين تعود 20% المتبقية من رقم أعمال القطاع ككل إلى منظمات أخرى تنشط في القطاع نفسه، والبالغ عددها 239.643 مؤسسة حسب تقرير وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة سنة 2017، وهذا ما يعكس حقيقةً مكانة هيكل صناعة الهاتف النقال في قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث استطاعت ثلاثة منظمات تعمل في هذا المجال أن تساهم بنسبة تفوق بكثير نسبة مساهمة أزيد من 239.643 مؤسسةً مجتمعة.

**3- رقم أعمال قطاع الاتصالات وهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال إلى الناتج الإجمالي الداخلي للجزائر**

يوضّح الجدول الموالي تطوّرات رقم أعمال قطاع الاتصالات ورقم أعمال معاملي الهاتف النقال بالنسبة لكلٍ من الناتج الداخلي الإجمالي، والناتج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم الواردات في الجزائر، خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2017:



الجدول (22): رقم أعمال قطاع الاتصالات ومعاملي الهاتف النقال بالنسبة للنتائج الوطني الخام خلال الفترة (2012-2017)

الوحدة: مليار دينار جزائري

البيان	2012	2013	2014	2015	2016	2017
رقم أعمال قطاع الاتصالات	-	459	499	532	444,5	448,17
رقم أعمال معاملي الهاتف النقال	277,7	299,8	324,3	340	349	331,4
النتائج الداخلي الإجمالي.	16.208,7	16.643,8	17.205,1	16.712,7	17.514,6	18.594,1
نسبة رقم أعمال قطاع الاتصالات من النتائج الداخلي الخام (%)	-	%2,76	%2,9	%3,18	%2,54	%2,41
نسبة رقم أعمال المتعاملين من النتائج الداخلي الخام (%)	%1.71	%1.80	%1.88	%2.03	%1.99	%1.67
النتائج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم على الواردات.	9.594,8	10.433,7	11.308,9	12.224,7	13.093,4	13.478,2
نسبة رقم أعمال قطاع الاتصالات من النتائج الداخلي الخام خارج المحروقات و ح ر ع و (%)	-	%4,40	%4,41	%4,35	%3,39	%3,33
نسبة رقم أعمال المتعاملين من النتائج الداخلي الخام خارج المحروقات و ح ر ع و (%)	%2,89	%2,87	%2,87	2,78%	%2,67	%2,46

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- 1- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport annuel 2017**, 2018, p: 22.
- 2- بنك الجزائر، **النشرة الإحصائية الثلاثية**، رقم 33، الجزائر، مارس 2016، ص: 26.
- 3- بنك الجزائر، **النشرة الإحصائية الثلاثية**، رقم 46، الجزائر، جوان 2019، ص: 26.
- 4- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، **تقرير مؤشرات المؤشرات الاقتصادية**، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، الجزائر، 2018، ص: 03.

يبين الجدول السابق تطوّر رقم أعمال كل من قطاع الاتصالات ككل وصناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2017، وكذا تطوّرات النتائج الداخلي الإجمالي والنتائج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم على الواردات في الجزائر خلال الفترة نفسها، ونسبة رقم أعمال قطاع الاتصالات وصناعة خدمات الهاتف النقال إلى هذين الأخيرين. حيث يلاحظ أنّ قطاع الاتصالات في الجزائر حقّق رقم أعمال قدر بـ 448,17 مليار دينار جزائري، منها 331,1 مليار دينار جزائري حقّقها معاملي الهاتف النقال الثلاثة فقط سنة 2017، في حين سجّل القطاع سنة 2013 ما يقارب

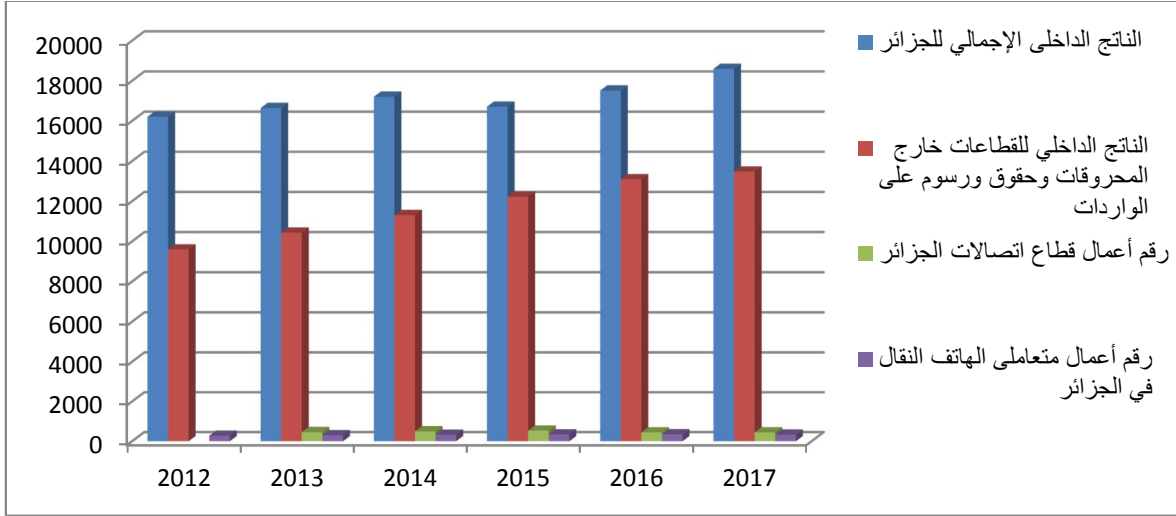
459 مليار دينار جزائري منها 299,8 مليار دينار جزائري حققها متعاملي الهاتف النقال. أي أنّ صناعة خدمات الهاتف النقال حققت نموًا في رقم أعمال قدر بـ 19,2% رغم تراجع رقم أعمال القطاع ككل، وهذا يتناسب مع الانتشار الواسع لخدمات الهاتف النقال في الفترة نفسها، وارتفاع عدد المشتركين أيضًا داخل هيكل الصناعة.

في حين، لم يختلف الأمر على المستوى الكلي، أين سجّل ارتفاعًا مستمرًا في الناتج الداخلي الإجمالي خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2017، حيث حقق الاقتصاد الجزائري سنة 2012 ما يقارب 16.208,7 مليار دينار جزائري، ليرتفع الناتج سنة 2017 إلى 18.594,1 مليار، أي تحقيق نمو بـ 14,7% في الناتج الداخلي الإجمالي مقارنةً مع سنة 2012، والشيء نفسه مع الناتج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم على الواردات، والذي ارتفع من 9.594,8 مليار دينار جزائري سنة 2012 إلى 13.478,2 مليار سنة 2017، أي تحقيق نمو بـ 40,47% في الناتج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم الواردات مقارنةً مع سنة 2012، وهو دليلٌ على ارتفاع القيمة المضافة التي تحقّقها المؤسسات العاملة في مختلف القطاعات وبمختلف أشكالها. بحيث يلاحظ من الجدول أعلاه أيضًا أنّ رقم أعمال قطاع الاتصالات يمثل لوحده نسبةً تراوحت بين 2,41% و 3,18% من الناتج الداخلي الإجمالي و 3,33% و 4,41% من الناتج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم الواردات، ليسجّل هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال هو الآخر في الناتج الداخلي الخام نسبةً تراوحت بين 1,67% و 2,03%، ونسبة في الناتج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم الواردات تراوحت بين 2,89% و 2,46%.

هذه النسب تعبّر عن واقع المساهمة الحقيقية لهذا القطاع في الاقتصاد الوطني ككل، وهي تتناسب وارتفاع عدد مشتركى المتعاملين خلال الفترة نفسها، أين سجلت أضعف نسب المساهمة في الناتج الداخلي الإجمالي والناتج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم الواردات خلال سنة 2017، وهي السنة التي سجّل فيها معدّل نمو ضعيف في عدد المشتركين، حيث بلغ 0,06%، وهذا ما يعكس دور العملاء والمشاركين في خدمات الهاتف النقال في تحقيق رقم الأعمال على مستوى هيكل الصناعة والقطاع. وبالتالي تحقيق مساهمة على مستوى الناتج الداخلي في البلد ككل.

ويمكن توضيح نسبة رقم أعمال قطاع الاتصالات و متعاملي الهاتف النقال بالنسبة لكل من الناتج الداخلي الإجمالي، والناتج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم الواردات في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2017، من خلال الشّكل الموالي:

الشكل (18): رقم أعمال قطاع الاتصالات ومتعاملي الهاتف النقال بالنسبة للنتائج الوطني الخام خلال الفترة (2012-2017)



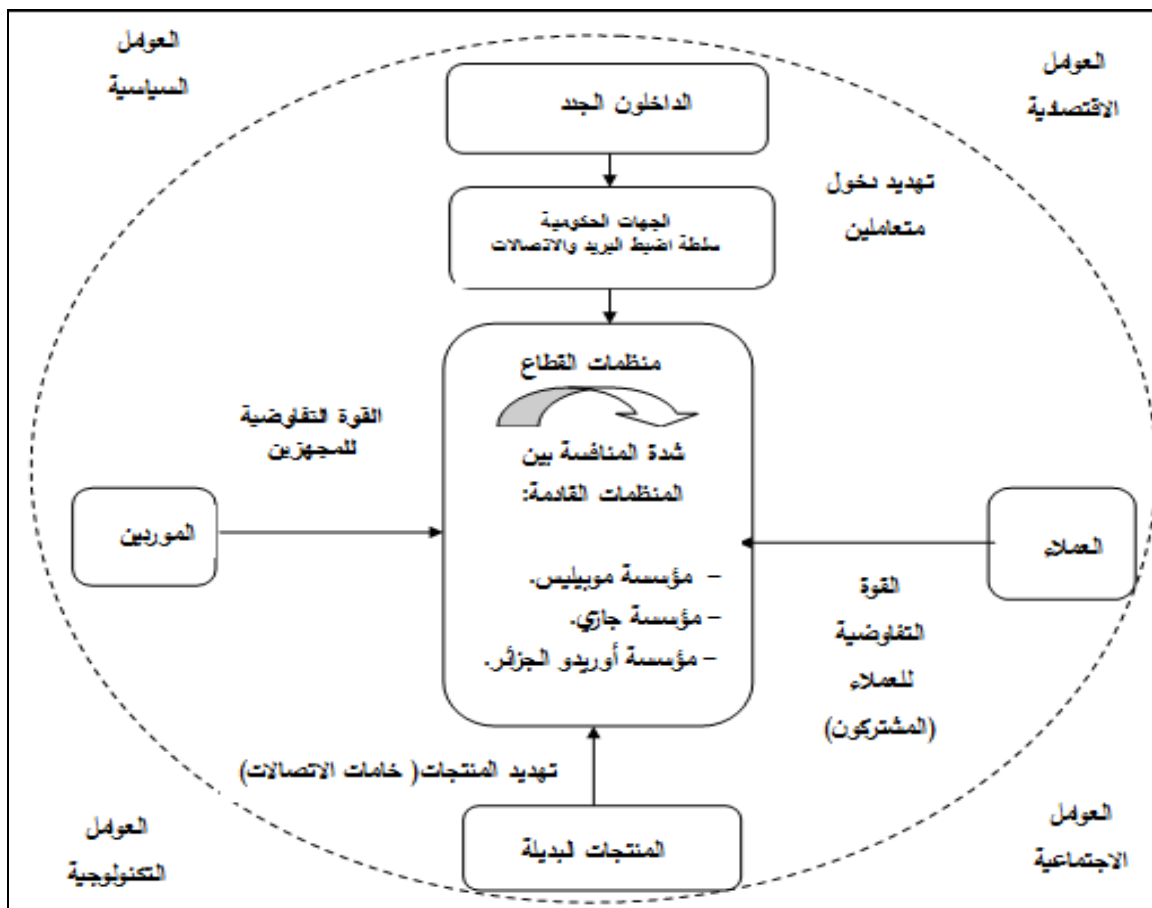
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول (22).

من خلال الشكل أعلاه، ومما سبق يمكن القول إنّ هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، والذي يتكون من ثلاثة مؤسسات هي مؤسسة موبيليس وغازي وأوريدو الجزائر، والتي تتنافس فيما بينها داخل سوق خدمات الهاتف النقال، استطاعت أن تحجز لنفسها مكانة في قطاع الاتصالات، أين تسيطر على أكبر عدد من المشتركين في القطاع بنسبة تفوق 92%، وعلى ما يقارب 80% من رقم أعمال القطاع سنوياً، كما استطاعت أن تبرز في الاقتصاد الجزائري ككل من خلال تحقيقها لرقم أعمال بلغ نسبة 1,67% من الناتج الداخلي الإجمالي و2,46% من الناتج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم الواردات سنة 2017. وبالرغم من هذا لا زال هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يعتبر من الهياكل الصناعية الفنية، والتي تفتح مجالاً للتوسع والنمو وحتى خلق مشاريع واستضافة أخرى، لقلّة عدد المؤسسات الناشطة في هيكل الصناعة من جهة وارتفاع عدد السكان وزيادة الطلب على خدماتها من جهة ثانية، وما يحتاجه اليوم هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال هو توفير بيئة أعمال تشجّع على التنافس الشريف والنزاهة بين المتعاملين، وتوفّر ضمانات النمو الشفاف والبقاء والاستمرارية، من أجل تحقيق بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع. وبالتالي، تحقيق مساهمة أكبر على مستوى قطاع الاتصالات بدرجة أولى وعلى مستوى الاقتصاد الجزائري ككل بدرجة ثانية.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تنافسية هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر

هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال لا يختلف عن باقي الهياكل الصناعية الأخرى وهو محصلة لعدة عوامل تنافسية تتأثر فيما بينها، وحتى نتكمن من تحليل هذه العوامل على مستوى هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، تبنت الدراسة نموذجًا خاصًا بالاستناد إلى نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter Michael 1999)، والذي حصر القوى التنافسية لأي قطاع أو هيكل صناعة في: تهديد الداخلين، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تهديد المنتجات، شدة المنافسة بين المنظمات، وبناءً على هذه القوى تم بناء نموذج خاص بهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق خصائصه، مع الأخذ بعين الاعتبار تدخل الحكومة في هيكل الصناعة، وعوامل البيئة الكلية "PEST" (العوامل السياسية والقانونية، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، التكنولوجية)، كعوامل لها تأثيرها الخاص على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (19): العوامل المؤثرة على تنافسية قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

1- Michael Porter, **Op-cit**, p: 15.

2- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون والرمال للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص: 219.

من خلال الشكل السابق، يتّضح أنّ هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يتأثر بشكل عام بـ (06) قوى أو عوامل تنافسية أساسية تشكل البيئة الداخلية لهيكل الصناعة، بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي تشكّل البيئة الخارجية لهيكل الصناعة (العوامل السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية). وفيما يلي، نوضّح هذه العوامل التي تؤثر على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر:

### 1- تهديد دخول متعاملين جدد (تهديد الداخلين)

يقصد بتهديد الداخلين أيضًا الخطر من احتمال دخول منافسين جدد، حيث يعد هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال من الهياكل الفتية المغرية للاستثمار، ولاشك أنّ قانون الاستثمار في الجزائر هو المرجعية الأساسية في هذه الحالة، أين يفرض على الراغبين في دخول هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال الحصول على رخصة استثمار، حيث سجّل القطاع تهافت الكثير من المؤسسات للدخول إليه، كونه من القطاعات الحيوية التي تفتح مجالًا أوسعًا للنمو في المستقبل نظير الانتعاش الاقتصادي المسجّل في الاقتصاد الجزائري مؤخرًا وارتفاع عدد السكان وقلة متعاملي الهاتف النقال داخل السوق الجزائرية.

والجدير بالذكر هنا، أنّ تهديد الداخلين الجدد يهدّد بشكل مباشر مردودية المؤسسات القائمة (مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر) وبالتالي تأثيرها على تنافسيتها، وكلّما كان عدد المؤسسات الراغبة في اقتحام السوق أكبر، كلّما كان خطر دخول منافسين أكبر. حيث سجّل قطاع الهاتف النقال في الجزائر عددًا معتبرًا من المؤسسات الراغبة في اقتحام السوق، والتي أبدت رغبتها الفعلية في الحصول على رخصة استثمار واستغلال السوق. والجدول الموالي يرتّب هذه المؤسسة كما يلي:

الجدول (23): المؤسسات الراغبة والمحتمل دخولها لقطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر

المؤسسة	بلد المؤسسة الأم	ترتيب احتمالية الدخول
TURCKCEL	تركيا	01
MTN	جنوب إفريقيا	02
INVEST HOLDING	لبنان	03
ORANGE	فرنسا	04
TELEFONICA MOVILES	إسبانيا	05
MAROC TELECOM	المغرب	06
MSI CELLULAR	هولندا	07
NVEST DEUTSH	ألمانيا	08
MTC TELECOM	الكويت	09

المصدر: عادل بوعافية، دراسة تأثير قوى المنافسة الخمسة لـ "Porter" على تنافسية مؤسسات قطاع خدمة الهاتف

النقال في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 02، العدد 04، ديسمبر 2018، ص: 598.

هذا، ومن جهة أخرى أبدت بعض المؤسسات الأخرى رغبتها في دخول قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر بطريقة غير مباشرة، من خلال الدخول في عمليات شراكة مع المتعامل التاريخي موبيليس للارتقاء به، والتعاون معه وفق شراكات استراتيجية بعيدة الأمد، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة (France Telecom) الفرنسية، لكن وجود عوائق لدخول منافسين جدد في هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر حال دون تسجيل أي اقتحام للسوق منذ سنة 2004 مع دخول آخر متعامل، وتتمثل هذه العوائق في<sup>1</sup>:

- **عوائق الدخول الطبيعية:** وتشمل اقتصاديات الحجم، حيث نجد أن متعاملي هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر ونتيجة لأثر التعلّم والخبرة تعمل ضمن المستويات الدنيا للتكلفة، كما يتطلب الدخول لهذه السوق توفر رؤوس أموال ضخمة بسبب التركيز التكنولوجي الذي يشهده سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر خاصة إذا تعلق الأمر بمشاريع البنية التحتية، بالإضافة إلى ذلك نجد أنّ التركيز في عمليات البحث والتطوير التي يتميز بها القطاع على مستوى التجهيزات أو على مستوى الخدمات يعدّ عائقاً أمام دخول متعاملين جدد لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر.

- **عوائق الدخول القانونية (حكومية):** ممثلة في سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPC)، حيث تقوم بتنظيم المنافسة وتسيير مناقصات ومنح الرخص وحقوق الاستغلال...، ونجد عوائق الدخول القانونية تؤدي دوراً كبيراً في التأثير على درجة المنافسة في هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، خاصة في الحد من دخول متعاملين جدد، من خلال فرض شروط لمنح رخص الاستغلال والاستثمار داخل هيكل الصناعة.

- **عوائق الدخول الاستراتيجية:** وهي عوائق قام المتعاملون النشطون في هيكل صناعة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بخلقها، وتتمثل خاصة في مدى النفاذ لقنوات التوزيع، حيث نجد أنّ متعاملي الهاتف النقال يعتمدون على استراتيجية التوزيع المباشر والتي يكون فيها التعامل مباشراً بين الوكالات التجارية والعملاء والمشاركين، واستراتيجية التوزيع غير المباشر والتي تتطلب وساطة الموزعين بين كل من الوكالة التجارية والمشاركين.

الجدير بالذكر هنا، أنه كما توجد عوائق لدخول هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، هناك عوائق الخروج منه والتي تبرز بمجرد الحصول على رخصة الاستغلال، والتي تمنح بصفة شخصية ولمدة 15 سنة ولا يجوز التنازل عليها أو عن الحقوق المترتبة عليها إلا بموافقة الهيئة المانحة.

وعليه، يمكن القول أن الخطر من احتمال دخول منافسين جدد لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر ضعيف جداً حالياً لتعدد وتنوع عوائق الدخول إليه، لكن رغم هذا يبقى الخطر قائماً سواء كان

<sup>1</sup>. عادل بوعافية، مرجع سابق، ص-ص: 336-337.

هذا الدخول بشكل مباشر من خلال الحصول على رخص استغلال من طرف الجهات الحكومية الممثلة في سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE) أو عن طريق ربط شركات وعمليات اندماج يقوم بها المتعاملون الثلاثة الناشطون داخل هيكل الصناعة نفسه لأغراض تنافسية أو غير تنافسية.

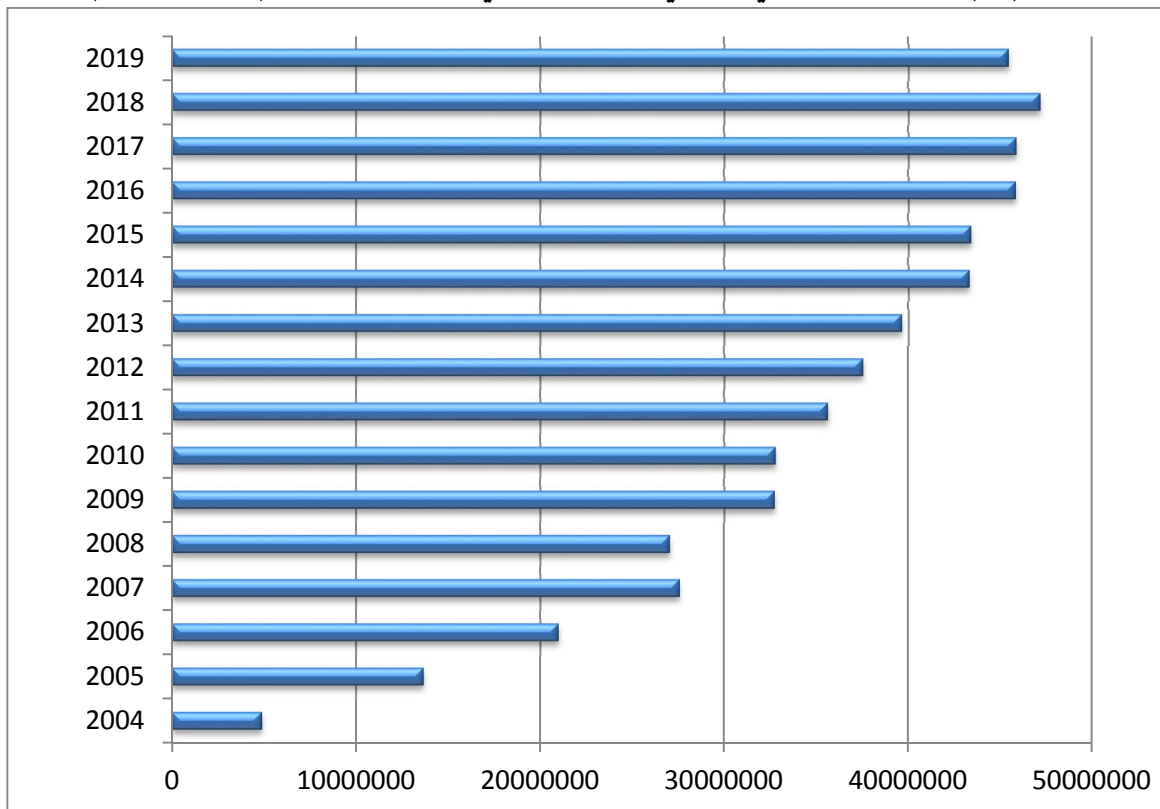
## 2- القوة التفاوضية للعملاء

تعتبر القوة التفاوضية للعملاء أو المشتركين من أهمّ العوامل التي تؤثر على قدرة معاملي الهاتف النقال على التنافس وكسب الميزة التنافسية، وترتبط قوة تفاوض العملاء أو المشتركين في معاملي الهاتف النقال بمجموعة من العوامل من أهمّها نجد عدد العملاء، حيث كلما كان عدد العملاء قليلاً كلما كانت قوة تفاوضهم كبيرة، وكانت قوتهم أكبر في فرض الأسعار التي يريدونها وفرض رغباتهم على المتعاملين، وبالتالي التأثير على قراراتهم.

وفي حالة معاملي الهاتف النقال في الجزائر نجد أن عدد المشتركين أو العملاء كبير جداً، أين فاق سنة 2019 عتبة 45 مليون مشترك، وهذا دليل على ضعف قوة تفاوض العملاء، وبالتالي حرية معاملي الهاتف النقال في فرض الأسعار حسب ما تقتضيه المنافسة وليس ضغوط المشتركين.

وعليه، حصول المتعاملين بصفة عامّة على جانب من الاستقلالية في اتخاذ القرار نتيجة ضعف ضغوط المشتركين. والشكل أدناه يوضّح التطور الكبير في العدد الإجمالي للمشاركين في خدمات معاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة:

الشكل (20): تطور عدد مشتركين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2004-2019)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- 1- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport annuel 2015**, 2016, p: 50.
- 2- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019**, 2020, p: 03.

من خلال الشكل أعلاه، والذي يوضح تطور عدد المشتركين في هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال، خلال الفترة الممتدة من سنة 2004 وهي سنة دخول المتعامل الأخير أوريدو الجزائر (نجمة سابقاً) لسوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر إلى سنة 2019، والذي يوضح الارتفاع المستمر في عدد المشتركين من سنة إلى أخرى، مقابل ثبات عدد المتعاملين في السوق (ثلاث متعاملين فقط مؤسسة موبيليس، جازي، أوريدو الجزائر منذ سنة 2004)، وكذا التجانس في الخدمات المقدمة بين المتعاملين إلى حد كبير. كل هذا يعكس بالضرورة ضعف القوة التفاوضية للعملاء، وبالتالي لا تؤثر القوة التفاوضية للعملاء بشكل كبير على تحديد الأسعار واتخاذ بعض القرارات، بحيث تحدد الأسعار بعيداً عن ضغوط المشتركين وبحسب ما تقتضيه المنافسة داخل هيكل الصناعة.

وضعف قوة تفاوض العملاء في هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر، لا يعنى بالضرورة إهمال العلاقة بين المتعامل والمشاركين والعملاء، بل يجب دعمها نحو علاقات طويلة الأجل لكسب ولائهم وقدرة أكبر على الحفاظ عليهم لفترة أطول، كون عدد المشتركين داخل هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر مع علاقة وطيدة برقم الأعمال المحقق كما أثبتته الإحصائيات السابقة.



هذا، وجاء في دراسة لـ شريف جلول (2015)<sup>1</sup>، أنّ دعم علاقات طويلة الأجل مع العملاء يحتاج للتأكيد على الجودة والخدمة والإبداع والابتكار (التسويق العلائقي)، والذي بدوره يمكّن قدرة تنافسية للمتعامل في ظلّ هيكل صناعة خدمات تتّصف بشدّة الصراع التنافسي وارتفاع الوعي لدى العملاء، وفي سوق لا يبتعد فيه المنافسون عن بعض سوى بحركة بسيطة، وفي سوق لا تعرف لولاء العملاء معنى مع كثرة الخيارات والعروض أمام المشتركين، وهذه العلاقة أصبحت في ضوء خبرة منظمات الأعمال المعاصرة تقوم على عدة حقائق أهمها:

- أنّ عملية البيع للعملاء الجدد تكلف 6 مرّات البيع للعميل المعتاد.
- أنّ العميل غير راضٍ سيبلغ نمطيًا من 8 إلى 10 أفراد عن تجربته.
- يمكن للمنظمات أن ترفع من أرباحها 85% من خلال زيادة معاودة العميل السنوية بنسبة 5% فقط.
- إمكانية بيع المنتج للعميل الجديد هي 15% بينما إمكانية بيع المنتج للعميل المعتاد هي 50%.

كل هذه الحقائق تكشف أنّ العملاء الأكثر تحقيقًا للربح بالنسبة لمنظمة الأعمال هم العملاء الذين تربطهم بها علاقة طويلة الأمد، وأنهم هم المحدّد الرئيسي لنجاح أو فشل المنظمة داخل هيكل الصناعة، لاسيما في عالم الأعمال المعاصر الأكثر تقلّبًا والأسرع تطوّرًا، والذي يحتاج منظمات أكثر مرونةً وتأقلمًا مع محيطها. لهذا يمكن القول أنّ العدد الكبير للمشاركين في خدمات الهاتف النقال يعتبر نقطة قوّة يجب على المتعاملين المحافظة عليها من خلال كسب ولاء المشتركين.

### 3- القوة التفاوضية للموردين

القوة التفاوضية لموردي معاملي الهاتف النقال ترتبط بعدة عوامل من أهمّها عدد الموردين في السوق، حيث يعبر ارتفاع عدد الموردين على ضعف القدرة التفاوضية والعكس صحيح، وبالتالي كلّما ارتفع عدد الموردين قلّت قدرتهم التفاوضية، وقلّت قدرتهم على فرض منتجاتهم على المتعامل، وتعدّدت الخيارات أمام المتعامل لاختيار أفضل الوسائل والتقنيات لتقديم أفضل خدمة فيما بعد، ويتمثّل موردو معاملي الهاتف النقال في مجهزي هيكل صناعة خدماته في الجزائر بمختلف الوسائل والتقنيات ومن أهمّ هؤلاء المجهزين نجد<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. شريف جلول، واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان، وهران)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص- ص: 01-02.

<sup>2</sup>. عادل بوعافية، عوائق الدخول وعوائق الخروج في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جوان 2018، ص: 601.

- **المجهز الفرنسي ALCATEL**: يقوم هذا المجهز الفرنسي بتقديم الحلول الخاصة بطرق الاتصالات التي تسمح للمتعاملين وتمكنهم من امتلاك وسائل نقل المعطيات الرقمية (صوت، صورة)، حيث تتواجد هذه المؤسسة في 130 دولة، كما يتعامل هذه المجهز في هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر بشكل أساسي مع مؤسسة جازي.

- **المجهز السويدي ERICSSON**: ويعتبر المورد الأكثر تعاملًا مع متعامل الهاتف النقال موبيليس وبفضله استطاعت المؤسسة أن تحقق نجاحًا ملموسًا، من خلال تحسين جودة تغطيتها الهاتفية، حيث بلغ عدد محطات المؤسسة سنة 2015 حوالي 4500 محطة قاعدية راديوية (BTS)<sup>1</sup>. حيث يمدّها المجهز السويدي بالتجهيزات التكنولوجية المتطورة والخاصة بالاتصالات اللاسلكية، وتتعامل مؤسسة (ERICSSON) السويدية في مجال نقل تكنولوجيا GSM، UMTS، GPRS في أكثر من 140 دولة، ويتعامل هذا المجهز في هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر بشكل أساسي مع مؤسسة موبيليس وأريديو الجزائر.

- **المجهز الصيني HUAWEI**: يعتبر من أكبر موردي العالم بالشبكات الحديثة بتكنولوجيا الاتصالات، يمدّ مؤسسة موبيليس بالتجهيزات والخدمات والحلول الملائمة لحاجاتها، والتي تضمن تزايدًا في عدد عملائها على المدى البعيد وتجاوزت قيمة مشاريعه في الجزائر 200 مليون دولار.

- **المجهز الصيني ZTO**: يعتبر هو الآخر من مهزي معاملي الهاتف النقال في الجزائر، وينحصر تعامله في الجزائر مع المتعامل موبيليس<sup>2</sup>.

- **المجهز الألماني Siemens AG**: من أهم مهزي عالم الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، حيث يقدّم المجهز لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر على العموم العديد من الحلول التقنية وأنظمة الاتصالات وأنظمة التحكم الإلكترونية وتطوير تطبيقات برمجيات محدّدة في المجالات المعنية<sup>3</sup>.

حيث، يقوم هؤلاء الموردين بتجهيز معاملي هاتف النقال في الجزائر بمختلف التجهيزات والتقنيات اللازمة، ويعتبر تأثير قوّة المجهزين أو الموردين على معاملي الهاتف النقال ضعيفًا هو الآخر، وذلك راجع للأسباب التالية<sup>4</sup>:

- اعتبارهم كشركاء في نقل معارفهم وخبراتهم وكفاءتهم وعدم تكثّل هؤلاء المجهزين في شكل اتحادات للمنتجين واعتبار منتجاتهم محورية لمعامل القطاع الآخر.

<sup>1</sup>. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، **مؤسسة موبيليس**، الموقع الرسمي للوزارة، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: bit.ly/2CUiQWJ، تم الاطلاع في 2020/01/31.

<sup>2</sup>. عادل بوعافية، مرجع سابق، ص-ص: 601-602.

<sup>3</sup>. Kahina Khalfouli, **Siemens reaffirms its commitment to Algeria, underlining its innovation and industrial capacity**, Publié le 2018, disponible en ligne: sie.ag/30PVt8X, consulté le: 28/01/2020.

<sup>4</sup>. صباح بلقيدوم، **أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال - تجربة مؤسسة اتصالات**

الجزائر MOBILIS، مجلة الباحث، المجلد 14، العدد 14، جوان 2014، ص: 137.

- تعدّد الموردين وتوّع الخدمات المعروضة في هذا المجال، وتوفّر تشكيلة واسعة من التقنيات والوسائل المستحدثة في مجال الاتصالات اللاسلكية في السوق الدولية، ذلك من حدة التنافس بين المتعاملين في الحصول على التوريد من الخدمات لحدّ كبير.

وعليه، يمكن القول إن القوة التفاوضية للموردين أو المجهزين هي الأخرى ضعيفة، وتأثيرها على تنافسية معاملي الهاتف النقال في الجزائر محدودة نوعاً ما، لتعدّد الموردين العالمين والتنافسية الكبيرة فيما بينهم نتيجة التطوّرات الكبيرة التي يعرفها عالم الاتصالات ونظم المعلومات على المستوى الدولي، والتي تتيح سوقاً عالمية توفّر خيارات توريد متعدّدة وبأسعار تنافسية.

#### 4- تهديد المنتجات (المنتجات البديلة)

ينشط معاملي الهاتف النقال الثلاثة في الجزائر في قطاع الاتصالات ضمن فئة معاملي الاتصالات السلكية واللاسلكية، والتي تسوّق منتجاتها وخدماتها ضمن سوق شبكات الاتصالات الثابتة والنقالة وعبر الساتل، والجدول أدناه يوضّح توزيع معاملي الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر خلال سنة 2020:

الجدول (24): معاملي الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر 2020

فروع الاتصالات السلكية واللاسلكية	معاملي الاتصالات السلكية واللاسلكية
الهاتف الثابت	اتصالات الجزائر
الهاتف النقال	مؤسسة موبيليس
	مؤسسة جازي
	مؤسسة أوريدو الجزائر
شبكة الاتصالات عبر الساتل	DIVONA Algérie (تمّ تجسيد رخصة الاستغلال في جويلية 2019)
	اتصالات الجزائرية الفضائية

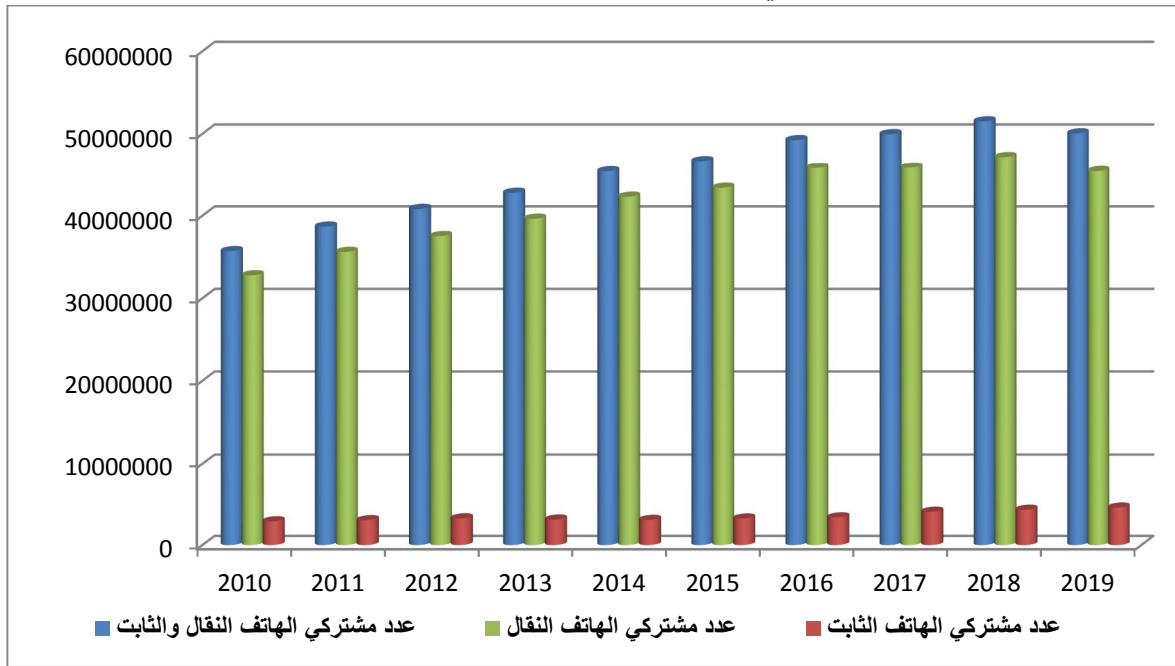
Source : Ministry of Post and Télécommunications, Télécommunications operators, Publié le 2020, disponible en ligne: [bit.ly/3hCzZD6](http://bit.ly/3hCzZD6), consulté le: 01/02/2020.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه، أنّ خدمات هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر لها خدمات بديلة تؤثر وتتأثر بوضعيتها داخل السوق، إلا أنّ خدمات الهاتف النقال ليس لها ذلك البديل القويّ إلى درجة الإنابة، والذي يوفّر جميع مميّزاتها للمشاركين، وفيما يلي توضيح لهذه الخدمات المتوفّرة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائرية:

**4-1- خدمات الهاتف الثابت:** يسيطر على سوق خدمات الهاتف الثابت في الجزائر معاملي واحد، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر، المعامل التاريخي والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تمّ إنشاؤها في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سنة 2000 بموجب القانون 03/2000 المؤرّخ في 05 أوت 2000 والمحدّد للأحكام العامة الخاصة بالبريد والمواصلات. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، كما أنّ المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة

العمومية. بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت وشبكة الإنترنت "ADSL" في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر ب 61.275.180.000 دينار جزائري<sup>1</sup>. وفي الحقيقة لا تشكل خدمات الهاتف الثابت في الجزائر ذلك التهديد الكبير لمتعاملي الهاتف النقال نتيجة تغير الأنماط الاستهلاكية للمستهلكين، وهذا ما يعكسه تطور عدد المشتركين في خدمات الهاتف النقال مقارنة بعدد مشتركين الهاتف الثابت. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (21): عدد مشتركين شبكة الهاتف النقال والثابت خلال الفترة (2010-2019)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (18).

يوضح الشكل أعلاه، تزايد الطلب على خدمات الهاتف بشكل عام خلال الفترة (2010-2019)، أين سجل ارتفاعاً من 35.702.896 مشترك سنة 2010 إلى 50.041.843 مشترك نهاية سنة 2019، أي بمعدل نمو بلغ 40,16%، وهو معدل نمو كبير جداً يعكس التوسع الكبير في الخدمات الهاتفية خلال هذه الفترة، لكن الملاحظ أيضاً من خلال الشكل أن خدمات الهاتف النقال تمثل نسبة كبيرة من إجمالي المشتركين خلال الفترة (2010-2019)، حيث بلغ نهاية سنة 2019 عدد مشتركين الهاتف النقال 45.425.533 مشتركاً من بين 50.041.843 مشترك في شبكات الهاتف النقال والثابت معاً، وهو ما يمثل نسبة 90,8% من عدد المشتركين الإجمالي في حين تمثلت خدمات الهاتف الثابت 9,2% فقط من عدد المشتركين.

أما فيما تعلق بتطور عدد المشتركين في الخدمتين خلال الفترة نفسها، يلاحظ أن عدد المشتركين في خدمات الهاتف الثابت ارتفع من 2.922.731 مشتركاً سنة 2010 إلى 4.616.310 مشتركاً نهاية سنة

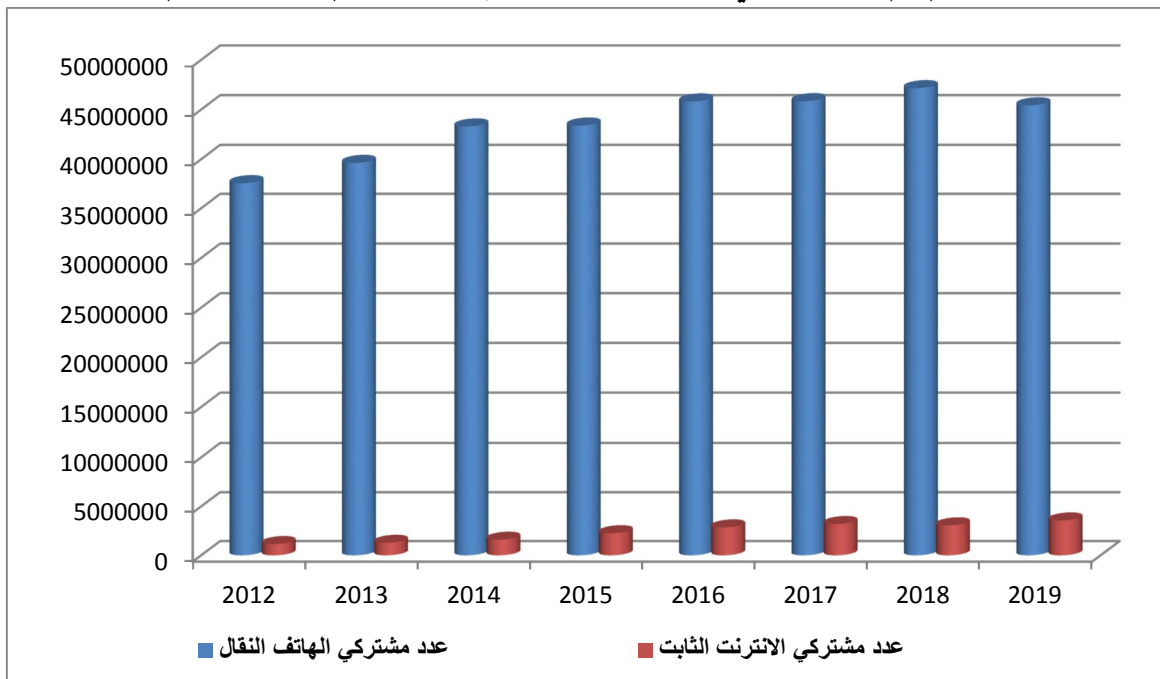
<sup>1</sup>. Ministry of Post and Télécommunications, **Algérie Télécom**, Publié le 2020, disponible en ligne: [bit.ly/303ZiIr](http://bit.ly/303ZiIr), consulté le: 01/02/2020.

2019، أي بمعدّل نمو بلغ 57,95% عن سنة 2010. في حين ارتفع عدد مشتركى الهاتف النقال من 32.780.165 مشتركٍ سنة 2010 إلى 45.425.533 مشتركٍ نهاية سنة 2019، أي بمعدّل نمو بلغ 38,58% عن سنة 2010، وهو ما يعكس توجهات المشتركين الحالية نحو خدمات الهاتف النقال لما توفّره هذه الخدمات من مزايا في مقابل خدمات الهاتف الثابت، لكن ارتفاع معدّل نمو خدمات الهاتف الثابت في مقابل معدّل نمو خدمات الهاتف النقال دليل على أنّ خدمات الهاتف النقال تسعى لكسب المزيد من المشتركين من خلال تطوير عروضها وشبكاتها.

ومنه، يمكن القول إنه رغم اختلاف خدمات الهاتف النقال عن خدمات الهاتف الثابت، وكذا التوجّه الكبير الحالي للمشاركين لخدمات الهاتف النقال في مقابل خدمات الهاتف الثابت، إلاّ أنّها تعتبر من أهم الخدمات البديلة التي تهدّد خدمات معاملي الهاتف النقال في الجزائر، ولاسيما في حالات لا تستدعي توفّر شبكة الهاتف النقال بالضرورة كالتواصل داخل المنظمات وبين المكاتب، وكذا سهولة استعمال الهاتف الثابت بالنسبة للأُميين وكبار السن، والتي يجب على معاملي الهاتف النقال أن ينتبهوا لها كنقطة ضعف في البيئة التنافسية الداخلية لهيكل الصناعة ووجب دعمها ومعالجتها، من خلال توفير خدمات أكثر ملائمة لهذه الشرائح المهمّة في المجتمع الجزائري.

**4-2- الانترنت الثابت:** بما أنّ جميع معاملي الهاتف النقال يتيحون للمشاركين إمكانية الولوج إلى شبكة الإنترنت من خلال تكنولوجيا GPRS، UMTS، G3، G4، إلى جانب خدمة CHAT التي يقترحونها، فإنّ أيّ خدمة متعلقة بالإنترنت تعتبر خدمة بديلة، وتهديد قائماً لمنتجات وخدمات هيكل صناعة معاملي الهاتف النقال. ويعتبر الإنترنت الثابت من بين هذه الخدمات البديلة رغم اختلاف طبيعة الخدمة وخصوصياتها (ADSL والألياف، 4G LTE وويماكس). والشكل الموالي يوضّح تطور عدد مشتركى الإنترنت الثابتة مقابل تطوّر عدد مشتركى الشبكة الهاتفية النقال خلال الفترة الممتدّة من سنة 2012 إلى سنة 2019:

الشكل (22): عدد مشتركى شبكة الهاتف النقال والإنترنت الثابت (2012-2019)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

1- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، مرجع سابق، ص: 02، 08.

2- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications: **Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019**, 2020, p: 03.

3- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications: **Observatoire du marché de l'Internet en Algérie Année 2019**, 2020, p: 03.

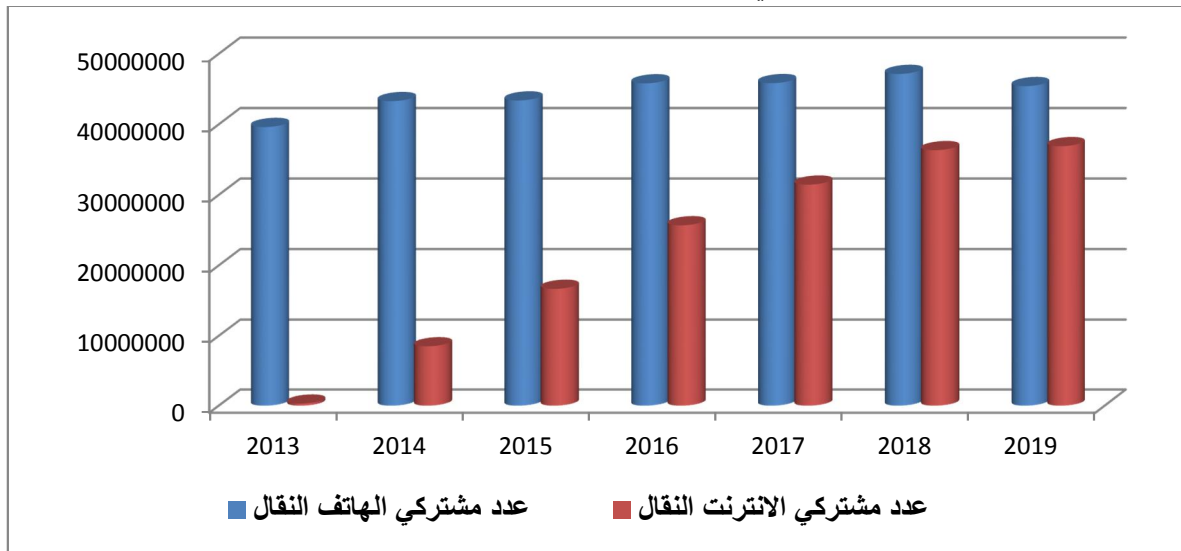
من خلال الشكل أعلاه، يلاحظ التطور المستمر لعدد مشتركى كل من خدمات الهاتف النقال وعدد مشتركى خدمات الإنترنت الثابتة، رغم الفرق الكبير بين عدد المشتركين، فمثلا سنة 2019 سجّل 45.425.533 مشتركاً في خدمات الهاتف النقال، مقابل 3.569.176 مشترك في خدمات الإنترنت الثابتة فقط، وقد سجّل عدد المشتركين في خدمات الهاتف سنة 2019 معدّل نمو بلغ 21,05% عن سنة 2012. في حين بلغ معدّل نمو خدمات الإنترنت الثابت 209,09% عن سنة 2012، وهذا يؤكّد على أنّ معدّل نموّ عدد مشتركى الإنترنت الثابت كبير جداً مقارنةً مع معدّل نمو الهاتف النقال خلال هذه الفترة، والتي عرفت فيها خدمات الإنترنت الثابت في الجزائر تطوّرات كبيرة وعروض مغرية للاشتراك في خدماتها، ممّا رفع في عدد المشتركين، وهذا ما قد يشكل تهديداً في المستقبل على خدمات متعاملي الهاتف النقال داخل الصناعة من خلال تأثيرها على توجهات المشتركين وعملاء خدمات هيكل صناعة الهاتف النقال.

وعليه، يمكن القول إن تهديد خدمات الإنترنت الثابت (ADSL والألياف، 4G LTE وويماكس) على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر ضعيف نوعاً ما حالياً، لكن مؤشرات التهديد مرتفع وقائم مستقبلاً نظير تسجيل معدّل نمو كبير جداً في عدد المشتركين خلال السنوات الأخيرة في خدمات الإنترنت

الثابت، والذي سيؤثر حتمًا على تنافسية هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في المستقبل القريب إذا ما سجّلت خدمات الإنترنت الثابت نفس معدّلات النمو الحالية.

**4-3- الإنترنت النقال (المهاتف عبر الإنترنت):** يقصد بالإنترنت النقال إجراء مكالمات هاتفية عبر انتقال الصوت أو الصوت والصورة عبر الإنترنت، على شكل حزم من المعطيات بسرعة محدّدة، ويتمّ تقديم خدمة الإنترنت عبر الهاتف بسرعات ومستويات مختلفة، مثل شبكة الجيل الثالث، وشبكة الجيل الرابع والتي تعتبر مستوى أحدث للوصول للإنترنت عبر الهاتف المحمول، وهذه الخدمات توفر بمجرد الاشتراك في شبكة الإنترنت فقط. والشكل الموالي يوضح تطوّر عدد مستخدمي الإنترنت النقال مقابل تطور عدد مستخدمي الشبكة الهاتفية النقال خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى سنة 2019:

الشكل (23): عدد مستخدمي شبكة الهاتف النقال والإنترنت النقال (2013-2019)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

1- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، **مرجع سابق**، ص: 02، 09.

2- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019**, 2020, p: 03.

3- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Observatoire du marché de l'Internet en Algérie Année 2019**, 2020, p: 07.

من خلال الشكل أعلاه، يلاحظ أنّ خدمات الانترنت النقال في الجزائر تطوّرت بشكل كبير جدًّا وسريع مقارنةً مع خدمات الهاتف النقال، حيث نجد أنّ عدد المشتركين في هذه الخدمة انتقل من 308.019 مشترك سنة 2013 إلى 36.911.428 مشترك سنة 2019، أي بمعدّل نمو في عدد المشتركين بلغ 118,83% عن سنة 2013، وهذا راجع - بطبيعة الحال - إلى انتشار خدمات الجيل الثالث والرابع وتوفّر مستويات تدفق مرتفعة من جهة وخصائص ومميزات الخدمات التي توفّرها الإنترنت النقال للمستخدمين من جهة ثانية.

رغم هذا، لا يمكن اعتبار خدمات الإنترنت النقال بديلاً حقيقيًا يمكن أن يحل محل خدمات الهاتف النقال لارتفاع تكاليفها من جهة، وصعوبة توفير هذه الخدمة في المناطق النائية، ولكن تهيئها كخدمات بديلة أكبر لارتفاع عدد مشتركها، خاصة بعد إطلاق خدمات التدفق العالي والعالي جدًا للإنترنت خلال السنوات الأخيرة، والتوجه الكبير للمشاركين نحو هذا النمط الاستهلاكي الجديد في مجال الاتصالات اللاسلكية.

**4-4- الاتصال عبر الساتل (الأقمار الصناعية):** تشرف عليه مؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية المعروفة باختصار (ATS) وهي فرع من فروع مجمع اتصالات الجزائر منذ سنة 2006، تنشط في مجال الاتصالات الفضائية، مستغلة بذلك رخصتين في المحطات الطرفية المتناهية الصغر (VSAT) والنظام العالمي للاتصالات النقلة الشخصية (GMPCS) بالإضافة إلى رخصة استغلال تحديد الموقع الجغرافي (Géolocalisation) تكمن مهام اتصالات الجزائر الفضائية في إنشاء وتطوير واستغلال شبكات الاتصالات الفضائية بهدف ضمان النقل وتوصيل الاتصالات الوطنية والدولية، وهو ما يسمح لها بمنح خدمات مكرسة أساسًا للمنظمات والهيئات التي تكمن حاجياتها في ربط مواقع متباعدة جغرافيا، بهدف تحقيق وفي أقرب الآجال شبكات عملية تلبي متطلباتهم المهنية بدرجة أولى وتتمثل الاتصالات عبر الساتل في الجزائر في<sup>1</sup>:

- **المحطات الطرفية المتناهية الصغر (VSAT):** وهي تمثل شبكة للمواصلات السلكية واللاسلكية عبر الساتل وهي شبكات ذات ساتل ذاتي المدار تعمل بمحطة أرضية تسمى HUB، تتولى مهمة ضمان الارتباط اللاسلكي مع الساتل ومراقبة النفاذ إليها. وقد تم فتح المنافسة في هذا المجال خلال سنة 2004، حيث تم ذلك من خلال مناقصة دولية تكلفت بمنح رخصتين جديدتين إلى جانب الرخصة الممنوحة على سبيل التسوية للمتعامل التاريخي اتصالات الجزائر AT، ليصبح عدد المتعاملين في هذا المجال ثلاثة متعاملين هم كالتالي<sup>2</sup>:

- ديفون الجزائر: وهي شبكة تابعة لموناكو تيلكوم حصلت على رخصة VSAT بتاريخ 26 أكتوبر 2004 (لم تجدد له رخصة الاستغلال منذ شهر جويلية 2019).

- أوراسكو لاتصالات الجزائر (OTA) سابقًا (جازي): تحصّلت المؤسسة على الرخصة بتاريخ 28 نوفمبر 2004.

- اتصالات الجزائر AT ويعد المتعامل الأخير الذي حصل على رخصة في المجال، حيث منحت له الرخصة على سبيل التسوية.

<sup>1</sup>. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، اتصالات الجزائر الفضائية، الموقع الرسمي للوزارة، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3hf2qQN](http://bit.ly/3hf2qQN)، تم الاطلاع في 2020/02/01.

<sup>2</sup>. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport annuel 2017, 2018, p: 15.



- النظام العالمي للاتصالات النقالة الشخصية (GMPCS): وتعتمد على مجموعة من الأقمار الصناعية الثابتة والمتحركة، وتقدم للمشاركين خدماتها عبر الهواتف النقالة، وخدمات الفاكس والرسائل ونقل المعلومات، وقد تم فتح هذا المجال أمام المنافسة بموجب القانون 03-2000 بعد أن كان حكراً على الدولة. ويتشكّل العرض فيه من المؤسسات التالية:
- اتصالات الجزائر AT.
- الشركة الفرنسية للمواصلات السلكية واللاسلكية النقالة على الساتل (FTMSCA).
- الشركة الإماراتية للاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الساتل (ثريا)، وهي تتواجد في 110 دولة<sup>1</sup>.

الجدير بالذكر هنا، أنّ هذه الخدمات هي الأخرى ليست بديلاً حقيقياً عن خدمات معاملي الهاتف النقال لكنّها تقترب منها وتتقاطع معها في بعض الخصائص، ولا تعتبر تهديداً فعلاً لهيكل الصناعة كونها خدمات موجّهة لفئة محدّدة من العملاء، وهم العملاء أصحاب المداخل المرتفعة والرخصة الممنوحة في إطار الاستفادة من خدمات المحطّات الطرفية المتناهية الصغر (VSAT)، والنظام العالمي للاتصالات النقالة الشخصية (GMPCS) تكون لمدة لا تقلّ عن عشر سنوات كاملة.

وعليه، ومن خلال كل ما سبق يمكن القول إن تهديد المنتجات البديلة لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر ضعيف نوعاً ما لعدّة أسباب منها:

- لا وجود لخدمات بديلة ويمكنها أن تحلّ فعلاً محل منتجات معاملي الهاتف النقال، وإنما هي خدمات مكتملة تقدّم للمشاركين لتحقيق أهداف أخرى.
- ارتفاع عدد مشتركى خدمات الهاتف النقال بشكل كبير جداً مقارنةً مع خدمات الاتصالات الأخرى السلكية واللاسلكية، وهو دليل على تميز خدمات الهاتف النقال وتفرّدها، سواء من ناحية تحقيق الغاية منها أو من ناحية التكاليف.

ورغم ضعف تأثير المنتجات البديلة على تنافسية معاملي الهاتف النقال في الجزائر للأسباب السابقة الذكر، إلا أنّ خطرها يبقى قائماً ووارد الحدوث نتيجة التطوّرات الكبيرة والسريعة التي يعرفها هذا القطاع، والتي قد تؤدّي في أي لحظة إلى ظهور خدمات جديدة تنافس خدمات معاملي الهاتف النقال، أو قد تدعم خدمات أخرى موجودة في القطاع مسبقاً سواء من ناحية تحقيق الغاية من الخدمة أو من ناحية تكاليف الحصول عليها، ما يؤدّي إلى انقلاب الأدوار داخل السوق نتيجة التأثير في توجهات المشتركين وأنماطهم الاستهلاكية، وهو ما يجب ألا يغفل عليه المتعاملون داخل هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر كتهديد قائم قد يضرب في أي لحظة.

<sup>1</sup>. عادل بوعافية، مرجع سابق، ص-ص: 604-605.

## 5- شدة المنافسة بين المتعاملين

تعبّر عن درجة المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال داخل هيكل الصناعة، والتي تتأثر بعدة عوامل على رأسها عدد المتعاملين المتنافسين داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، ومعدّل نمو هيكل الصناعة:

**5-1- عدد المتعاملين:** يبرز في هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر ثلاث متعاملين فقط، كما قيل سابقاً، وذلك منذ سنة 2004 مع دخول آخر متعامل وهو مؤسسة أوريدو الجزائر. والجدول الموالي يوضّح تطوّر عدد أهمّ المتعاملين ومقدّمي الخدمات في قطاع الاتصالات في الجزائر، ومن بينهم متعاملي الهاتف النقال خلال الفترة الممتدّة من سنة 2014 إلى سنة 2018:

الجدول (25): تطوّر عدد أهمّ المتعاملين ومقدّمي الخدمات في قطاع الاتصالات في الجزائر (2014-2018)

2018	2017	2016	2015	2014	البيان
89	86	86	69	164	عدد مراكز النداء (centre d'appel)
08	08	08	08	07	الاستعلام الصوتي (Audiotex)
30	29	29	23	20	موقر الدخول للانترنت (FAI)
02	02	03	03	03	متعاملو نقل الصوت عبر بروتوكول الإنترنت (VOIP)
01	01	02	03	30	الاتصالات الخاصة الشاملة للنقال عبر الأقمار الاصطناعية (GMPCS)
03	02	03	03	03	المحطات الطرفية ذات الفتحة الصغيرة (VSAT)
01	01	01	01	01	الهاتف الثابت
03	03	03	03	03	الهاتف النقال (GSM)
03	03	03	03	03	الهاتف النقال الجيل الثالث
03	03	03	/	/	الهاتف النقال الجيل الرابع

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، مرجع سابق، ص: 11.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه، تطوّر عدد أهمّ المتعاملين داخل قطاع الاتصالات في الجزائر، ومن بين هؤلاء المتعاملين نجد المتعاملين النشطين في خدمات الهاتف النقال (GSM)، الجيل الثالث، الجيل الرابع، حيث يتّضح أنّ عددهم ثلاثة متعاملين فقط، تنشط في هذا المجال وتتنافس في جميع خدمات الهاتف النقال دون استثناء، أو تأخر في إطلاق الخدمة، ويتمثّل هؤلاء المتعاملون في مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر، مشكّلين بذلك شكلاً من أشكال المنافسة في سوق خدمات الهاتف

النقل وهي منافسة احتكار القلّة، والذي تتجه فيه شدّة المنافسة على العموم بين المتعاملين نحو التسعيرة، ويبدو ذلك واضح في مجازاة المتعاملين لبعضهم البعض فيما يلي<sup>1</sup>:

- التسعيرة على أساس الثانية بعد الدقيقة الأولى، والتي نادى به مؤسسة أوريدو الجزائر، لتليها في ذلك مؤسسة موبيليس، بينما اكتفت مؤسسة جازي بالتسعيرة كل ثلاثين ثانية، بدلاً من حساب سعر الوحدة الذي كان ساري المفعول في الفترة السابقة والتي كانت محل سخط الكثير من المشتركين.

- تخفيض أسعار المكالمات عند الاتصال بخمسة أرقام مختارة من المشترك (مبادرة مؤسسة أوريدو الجزائر وتليها في ذلك جازي في إطار خط ألو سابقاً).

- تخفيض الأسعار في فترات معينة من السنة (شهر رمضان، الأعياد، العطلة الصيفية...).

وقد يكون السبب في التوجه نحو التنافسية السعيرية في هذا المجال هو ذلك التجانس في الخدمات المقدّمة داخل هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر ككلّ، والتي يقدّمها المتعاملون الثلاثة، في إطار منافسة احتكار القلّة، والذي يحصر التنافسية في سعر قريب من وضع توازن هيكل الصناعة ككل بما أنّه من السهل معرفة العرض الكلي للخدمات المتجانسة.

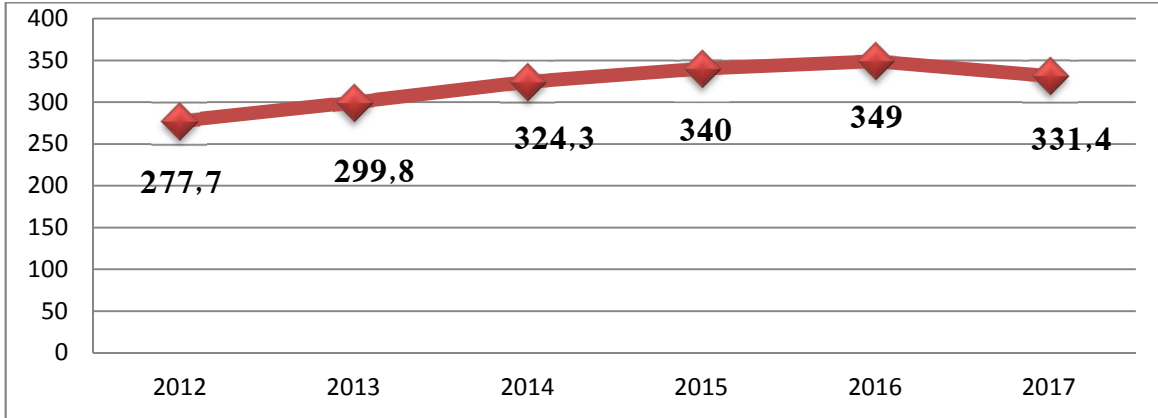
**5-2- معدل نمو هيكل الصناعة:** مزال هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال يعتبر من الهياكل الفتية نتيجة النمو الكبير في استثمارته، وتحقيقه لعدد معتبر من المشتركين أين سجل في نهاية 2019 ما يزيد عن 45 مليون مشترك، والذي انعكس بشكل إيجابي على نمو رقم الأعمال المحقّق في هيكل الصناعة. والشكل الموالي يوضّح تطوّر رقم أعمال متعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدّة من سنة 2012 إلى سنة 2017:

<sup>1</sup>. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة قطاع خدمة

النقل في الجزائر (2008/2011)، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، الجزائر، 2014، ص: 265.

الشكل (24): تطور رقم أعمال متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (2012-2017)

الوحدة: مليار دينار جزائري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport annuel 2017**, p: 22.

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ هناك نموًا ملحوظًا في رقم أعمال، وهو ما يدلّ على زيادة الطلب على خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من سنة إلى أخرى، فقد تطوّر رقم الأعمال خلال الست سنوات (من سنة 2013 إلى سنة 2017) من 277,7 إلى 331,4 مليار دينار، أي بزيادة بمقدار 53,7 مليار وبمعدل نمو بلغ 19,34% عن رقم أعمال سنة 2012، ويعود هذا النمو في رقم الأعمال بالأساس إلى تطوّر عدد المشتركين خلال هذه الفترة، نتيجة التنوع في الخدمات والعروض المقدّمة من قبل المتعاملين، وهذا ما يدلّ على أنّ هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يوفّر للمتعاملين مساحة نمو تساعد على التنافس الإيجابي بينهم.

والجدير بالذكر هنا، أنّ هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر قائم على ثلاث متعاملين متنافسين هم مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر، يتنافسون فيما بينهم في إطار منافسة القلّة لتجانس الخدمات التي يقدّمونها إلى حدّ بعيد، بحيث يسعى كل متعامل إلى تقديم عروض متميّزة وبأسعار أقلّ، وهذا من أجل كسب أكبر حصة سوقية وعدد أكبر من المشتركين، بحيث ارتفاع الحصة السوقية لأحد المتعاملين يؤثّر بشكل أوبأخر حتمًا على الحصة التنافسية للمتعامل الآخر. وعلية يمكن القول أنّ شدّة المنافسة بين المتعاملين في إطار توفّر فرص للنمو داخل هيكل الصناعة تعتبر قوّة مؤثّرة بشكل كبير على تنافسية متعاملي الهاتف النقال في الجزائر أكثر من أيّ عاملٍ آخر.

## 6- تدخل الجهات الحكومية

- منذ إطلاق الحكومة لبرنامجها يوم 24 جانفي 2000 المتعلق بإجراء تعديل شامل لقطاعات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية الذي يهدف إلى<sup>1</sup>:
- ترقية وتطوير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية باعتبارهما قطاعين اقتصاديين ينتجان الموارد.
  - فتح أسواق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة ولترقية الاستثمار الخاص.
  - وضع الجزائر في مجتمع الإعلام.
  - السماح بتحسين نوعية الخدمات.

ومع تحرير قطاع الاتصالات بصدور القانون 03-2000 المؤرخ في 05 جمادي الأولى 1421 الموافق لـ 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، عرف القطاع توسعاً ونمواً في نشاطه، ويعود الفضل في ذلك كله إلى فتح سوق الاستثمار في قطاع الاتصالات، حيث تنص المادة 64 من نفس القانون على: "يمنح الترخيص لكل شخص طبيعي أو معنوي يلتزم باحترام الشروط التي تحددها سلطة الضبط، والتي يمكن وفقها إنشاء واستغلال و/ أو تقديم الخدمات الخاصة لنظام الترخيص..."<sup>2</sup>، والذي ألغى الاحتكار العمومي في المجال وفصل بين خدمة البريد وخدمة الاتصالات، وهو ما سمح للمتعاملين الخواص والأجانب بالاستثمار في القطاع<sup>3</sup>.

تجدر الإشارة هنا، إلى أنّ هذا القانون قد أنهى سنوات من الاحتكار وحدد القواعد الجديدة التي تسيّر نشاط قطاع الاتصالات تحت رقابة الدول من خلال سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE) مع فتح هذا النشاط للمنافسة، حيث تركز السياسة الصناعية في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر على السياسات الصناعية الهيكلية والسلوكية<sup>4</sup>:

- ### 6-1- السياسات الصناعية الهيكلية: يؤثر هذا التدخل في تركيبية السوق بالنسبة لهيكل الصناعة، على سبيل المثال قد تتدخل الحكومات لمنع اندماج اثنين من معاملي الهاتف النقال في السوق، وهناك العديد من السياسات تدعم بها الحكومة هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال من بينها:
- المرسوم التنفيذي رقم 02-156 المؤرخ في 9 ماي 2001 الذي يحدد شروط توصيل الشبكات وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية البينية، بإلزام المتعاملين بهذا القرار بالإيصال البيني وتحديد الأسعار البينية وذلك في كل سنة مالية.

<sup>1</sup>. Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Présentation du secteur postal**, Publié le 2018, disponible en ligne : [bit.ly/3jJgASW](http://bit.ly/3jJgASW), consulté le: 27/01/2020.

<sup>2</sup>. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، **القانون رقم 03-2000**، العدد 48، الصادرة في 06 أوت 2000، ص: 08.

<sup>3</sup>. فواز واضح، **القوانين والتشريعات المعتمدة لإصلاح قطاع الاتصالات الجزائري وتأثيرها على منافسة بين مؤسساته -**

**مؤسسات خدمات الهاتف النقال نموذجاً**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، 2018، ص: 501.

<sup>4</sup>. الهاشمي بن واضح، **مرجع سابق**، ص-ص: 226-228.

- المرسوم التنفيذي رقم 03-232 المؤرخ في 24 جوان 2003، والذي يحدّد مستوى الخدمة الشاملة للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والأسعار المطبّقة عليها، وكذا تسييرها في كل سنة مالية وتهدف هذه الخدمة إلى:

- ضمان النفاذ إلى الشبكة الهاتفية، واستمرارية تقديم الخدمة الهاتفية.
- الربط بالشبكات العمومية من أجل ضمان استمرارية الخدمة.
- تسعيرة ذات أسعار معقولة، والجودة التقنية والتجارية للخدمة.
- إيصال نداءات الطوارئ، وتقديم خدمات الاستعلامات ودليل سنوي للمستهلكين.

- المرسوم التنفيذي من القانون 03-2000 المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق لـ 05 أوت 2000، المحدّد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي بموجبه يمكن لسلطة الضبط أن تمنح رخصاً جديدةً وبذلك يمكن لها أن تتغيّر من هيكل القطاع ككل بدخول منافسين جدد.

**6-2- السياسات الصناعية السلوكية:** من خلال هذا التدخّل تحاول السلطة العامة بسياساتها الصناعية والمتمثّلة في سلطة الضبط (ARPCE) أن تعدّل من سلوكيات المنظمة أو مجموعة من المنظمات المعنية، من خلال التنظيم لسلوكياتهم الاستراتيجية. ومن بين أهمّ التداخلات السلوكية نجد التنظيمات المتعلقة بالأسعار والأوامر المتعلقة بمنع الممارسات أو الاتفاقيات بالتواطىء والأوامر الملزمة بربط شبكات المنافسين، أو مثلاً يتمّ بيع أسهم المنظمة في أسواق عالمية دون الرجوع إلى السلطة المخولة لذلك، كما فعل المتعامل أوراسكوم للاتصالات المصرية (جازي)، حيث تعتبر هذه السياسات سياسات ظرفية أي أنّها مؤقتة وجاءت نتيجة لظروف معيّنة. ومن بين أهمّ هذه السياسات الصناعية السلوكية:

- صدور قرار وإجراءات في شهر أوت 2006، والتي تنصّ على توجيه أسعار إنهاء المكالمات البينية نحو التكاليف الحقيقية وعلى عدم تحقيق المتعاملين لفوائد من هذا النشاط؛ لأنّ المتعاملين غالباً ما يعرضون أسعاراً مرتفعةً عمّا هي عليه في الواقع، حيث حدّدت سلطة الضبط استناداً إلى تقييم تقنيين وخبراء فرنسيين إلى تخفيض هذه الأسعار في غضون سنتين ويقدر هذا الانخفاض حسب المتعامل كالتالي:

- أوراسكوم للاتصالات الجزائرية سابقاً (أوبتيكوم تيليكوم الجزائر حالياً): 41%.
- اتصالات الجزائر: 41%.
- الوطنية للاتصالات: 15%.

- إصدار قرار بخصّص فضّ النزاعات، كالتّزاع الذي قام بين إيكوزنات (ICOSNET) واتصالات الجزائر والمتعلّقة بالتوصيل البيني، حيث بتاريخ 23 ماي 2006 تسلّمت سلطة الضبط إحالةً على القضاء لاتصالات الجزائر، حيث ادّعت إيكوزنات أنّها ضحية لانقطاع اعتباطي وغير مبرّر بروابط التوصيل البيني دون سابق إشعار من قبل اتصالات الجزائر وأنّ الانقطاع قد ألحق بها أضراراً، وقد فضّت سلطة الضبط هذا التّزاع

بموجب المرسوم 02-156 المؤرخ في 9 ماي 2002، الذي يحدّد شروط التوصيل البيني الخاصّ بالشبكات وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

- اتخذت سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية قرارها بموجب القانون ونصوصه التطبيقية التي تحكم قطاعات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والذي دعت من خلاله المتعامل أوركوم للاتصالات الجزائر (أوبتيكوم تيلكيوم الجزائر حالياً) إلى سحب عرضه التعريفي الأخير الذي طبقه على منتوجه (ألو أوتيا)، وهو قرار قابل للطعن أمام مجلس الدولة طبقاً للقانون، لاسيما وأنّ من مهامها السهر على وجود منافسة فعّالة ونزيهة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية حسب وضعية السوق، حيث أفضت دراستها للوضعية الحالية للسوق إلى وجود خطر يهدّد المنافسة، كما بيّنت أنّه في حالة ما إذا استمرّ الوضع على حاله فإنّ ذلك سيؤدّي لا محالة للعودة إلى عهد الاحتكار الذي يتنافي والأهداف المرجوة من عملية إصلاح القطاع وفتحه للمنافسة.

ومنه، يمكن القول أن تدخل الحكومة في هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يتمّ عن طريق سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE)، وذلك من خلال سياساتها الصناعية للتعامل مع فشل السوق والحدّ من سوء استخدام قوّة السوق، ولتحسين مكانة هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال داخل الاقتصاد الجزائري، وحماية السوق من كل أشكال المنافسة غير الشرعية والتي تؤدّي إلى الإخلال بموازين السوق، وعلى سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE) أن تملك القدرة على تصميم سياساتها وتنفيذها بكل مرونة وفي الوقت المناسب؛ لكي لا تؤثر على قوى السوق وعلى تنافسية هيكل الصناعة من خلال تدخّلاتها المتكررة.

## 7- عوامل البيئة الكلية

هي مجموع العوامل التي تؤثر على نشاط متعاملي الهاتف النقال في الجزائر سواءً بالإيجاب أو السلب، والتي لا يكون للمتعاملين أي دخل فيها بشكل مباشر، وتتمثّل في<sup>1</sup>:

**7-1- العوامل الاقتصادية:** والمتمثّلة في بنية العرض والطلب وبنية التكاليف، حيث يتكوّن عرض هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر من ثلاث متعاملين هم مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر، أما بنية الطلب فتتمثّل في عدد المشتركين والتطور الكبير في عددهم، والذي فاق نهاية سنة 2019 عتبة 45 مليون مشترك، في حين شملت بنية التكاليف وفقاً لتعدّد مجال الاستثمار فيه على الرابط البيني والذي تتولّى سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE) نشر وتنظيم كل القرارات المتعلقة بالتوصيل البيني الخاصّة بمتعاملي الهاتف النقال، ما يجعل العروض التقنية والتسعيرية الخاصة بنشاط التوصيل البيني بين شبكات هؤلاء المتعاملين سارية المفعول، بالإضافة إلى تكاليف خاصة بجودة

<sup>1</sup>. الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص-ص: 235-253.

وحدات الخدمات المقدّمة، حيث يلزم هنا المتعاملين في السوق بنشر دفتر أسعار التوصيل البيني الذي يحتوي على أسعار إنهاء المكالمات، وتقوم سلطة الضبط بالموافقة على دفاتر أسعار التوصيل البيني بعد فحصها للأسعار والتأكيد من أنّ الأسعار المطبقة أعدت حسب احترام صارم لمبدئ التوجيه نحو التكاليف. كما تضاف إلى هذه التكاليف أيضًا تكاليف التسويق، فالمتعامل الذي يجيد التسويق حول منتجاته وخدماته يكون في رواق أفضل مقارنةً بباقي المتعاملين وهو ما يرشّحه لكسب حصة سوقية معتبرة.

كما يعتبر سوق العمل أيضًا من العوامل الاقتصادية المهمة التي تؤثر على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال، حيث تتوفر اليد العاملة بكثرة في سوق العمل الجزائرية نتيجة ارتفاع معدلات البطالة مما يؤدي إلى انخفاض أجرة اليد العاملة وانخفاض تكاليف الاستقطاب، وبالتالي المتعاملين في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر لا يتحملون تكاليف مرتفعة لاستقطاب اليد العاملة والحصول على موارد بشرية مؤهلة، لارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات في مختلف المجالات والتخصصات.

**2-7- العوامل السياسية:** يؤدي الاستقرار السياسي والأمني دورًا بالغ الأهمية في تحسين بيئة الأعمال، وتنامي الاستثمارات الوطنية والأجنبية، ولقد شهدت الجزائر خلال السنوات الحرجة سياسيًا وأمنيًا أقل التدفقات الاستثمارية، مقارنة مع الدول النامية الأخرى. وتشمل العوامل السياسية على درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في بيئة الأعمال والأحزاب والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد. ويمتاز المحيط السياسي الجزائري بزيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة وتمثل قيودًا على أدائهم وعلى سلوكياتهم الاستراتيجية.

وعليه، نشاط معاملي الهاتف النقال في الجزائر لا يتعارض تمامًا مع ما يحدث في البيئة السياسية، فالقرارات السياسية المتعلقة بتحرير سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر كانت بمثابة فرصة حقيقية لهذه المنظمات مع صدور القانون 03-2000 المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق لـ 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

**3-7- العوامل القانونية:** بالرغم من تسلسل التوجيهات والتوصيات بشأن تبسيط الإجراءات الإدارية القانونية والتشريعية وتسريع الخدمات العمومية، إلا أنّ هناك عدم وضوح في بعض النصوص القانونية والتشريعية، بالإضافة إلى تعقّد وبطئ الإجراءات الإدارية وتعدّد الرسوم والضرائب وتقلباتها وثقلها، بحيث يمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- **قوانين العمل والعمال:** وذلك من خلال تأثير القانون الأساسي والداخلي الذي ينظم علاقات العمل والعمال، بحيث وحسب مسؤولي معاملي الهاتف النقال في الجزائر فإنّ هذه القوانين تعتبر بمثابة حافز للعمال؛ لأنّها تتماشى مع أهدافهم ومصالحهم الخاصة، وكذلك مع أهداف ومصالح معاملي هيكل الصناعة بصفة عامّة.



- **النظام الضريبي:** رغم أنّ النظام الضريبي الذي تنتهجه الدولة أصبح أقلّ تعقيداً من النظام السابق، إلاّ أنّه مزال يمثل عائقاً للمنظمات؛ لأنّه يؤدي إلى ارتفاع الأعباء المالية عليها، بالإضافة إلى عدم الاستقرار فيه وضعف عملية الاتصال مع المكلّفين، لذلك فالمعاملون في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر تنظر إلى الضرائب على أساس أنّها تهديد قائم يزيد من أعبائها.

- **القوانين والتشريعات الحكومية الأخرى:** تتميز هذه القوانين على العموم بقلّة مرونتها، وبالتالي تعتبر عائقاً حقيقياً أمام نموّ وتطوّر واستقرار المنظمات، وهذا ما يشكّل تهديداً قانونياً تشريعياً يفرضه القانون على هؤلاء المتعاملين، إلاّ أنّ خضوع معاملي الهاتف النقال في الجزائر غالباً لقوانين سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE) يجعلها في ظروف أفضل وفي وضع جيّد، رغم القوانين والتشريعات المنظمة للسوق كحملة تعريف هوية الشرائح التي تفرضها سلطة الضبط، والتي كانت سبباً في خسارة المتعاملين للكثير من عملائهم جراء تطبيق هذا القانون في تلك الفترة.

**4-7- العوامل التكنولوجية:** إنّ ما حدث من تطوراتٍ تكنولوجية في القرن الواحد والعشرين يستوجب على منظمات الأعمال الجزائرية العمل المتواصل والدؤوب لضمان السرعة في الإنجاز والجودة العالية لمنتجاتها. وفيما يخصّ معاملي الهاتف النقال في الجزائر فإنّ التكنولوجيا المستخدمة في أنشطتها مقبولة نوعاً ما، باعتبار أنّ منتجات وخدمات سوق الهاتف النقال في الجزائر في تطوّر مستمرّ وليس على المتعاملين سوى مواكبة هذا التطوّر.

كما أنّ هيكل صناعة الهاتف النقال في الجزائر ومنذ انفتاحه على السوق العالمية شهد تطورا مذهباً للصناعة الهاتفية النقالية، وهذا التطوّر الكميّ في الطلب صاحبه كذلك تطوّر نوعي، عكس اهتمامات العملاء الجزائريين بأحدث الخدمات التي توفرها التكنولوجيا، ممّا ساهم في تنوّع المنتجات والعروض وازدهار هذا الهيكل خاصة في ظلّ التطوّر التكنولوجي الحاصل، وما وفره لشبكات معاملي خدمة الهاتف النقال في الجزائر، والذي مكّنها من تقديم خدمات الجيل الرابع للهاتف النقال مؤخراً بسرعة أكبر من تقديمها لخدمات الجيل الثالث.

**5-7- العوامل الاجتماعية:** تتمثّل معظم هذه العوامل في القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية، والمعطيات الناتجة عن تحليل المحيط الاجتماعي وعناصره الثابتة والمتغيرة، ويمكن التطرّق إلى تأثير العوامل الاجتماعية على معاملي هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، من خلال التطرّق إلى العامل الديمغرافي ومستوى التعليم وخروج المرأة للعمل، والتي تمثّل مكونات البيئة الاجتماعية:

- **العامل الديمغرافي:** يعتبر تغيير معدّل النمو السكاني عاملاً من أهمّ العوامل الاجتماعية المؤثرة في البيئة الكلية للمنظمات. حيث ارتفع عدد السكان في الجزائر من 30.879.000 نسمة سنة 2001 إلى 43.429.000 نسمة سنة 2019، أي بزيادة قدرة بـ 12.550.000 نسمة ومعدّل نموّ إجمالي 40,64% عن

سنة 2001<sup>1</sup>. ونظرًا للتزايد المستمر في عدد سكان الجزائر فإنّ هذا العامل يعتبر محقّرًا لزيادة أرقام المبيعات لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وهذا ما يمثّل فرصًا على المتعاملين استغلالها من خلال كسب أكبر عدد ممكن من المشتركين وتوسيع قاعدة العملاء مستقبلاً. وعليه فالعامل الديمغرافي في الجزائر محقّرٌ لنشاط متعاملي الهاتف النقال وفرصةً استراتيجية لتوسيع الأعمال.

- **المستوى التعليمي والثقافي:** لا يؤثّر مستوى التعليم بشكل كبير على نشاط متعاملي هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، رغم أنّ خدماتهم مستعملة من طرف شرائح متنوّعة من حيث مستوى التعليم باعتبار بساطة الخدمات المقدّمة، هذا بالإضافة إلى طرق الشرح والتوضيح التي تقوم بها المنظّمات في القطاع من خلال الحملات الإعلانية الواسعة. ورغم هذا على المتعاملين مراعاة المستوى التعليمي لبعض الفئات ولاسيما الأميين وكبار السن والعمل على تقديم خدمات مبسطة لهم مع إرفاق الخدمات بدليل توضيحي مبسّط عند الحاجة.

- **خروج المرأة للعمل:** أنّ شرائح واسعة من المجتمع تستعمل منتجات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، معناه أنّ المرأة تستخدم هذه المنتجات من جهة، ومن جهة ثانية فالمجتمع لا يعارض تشغيل المرأة في هذه المنظمات، حيث يعتبر اليوم تشغيل المرأة فرصة أمام متعاملي الهاتف النقال عليهم استغلالها.

بالإضافة إلى هذه العوامل، هناك عوامل أخرى يمكن أنّ تؤثر وتتأثر بشكلاً أو بأخر بنشاط متعاملي الهاتف النقال في بيئة العمل الجزائرية بصفة عامة، كارتفاع معدلات البطالة ولاسيما بين حاملي الشهادة الجامعية، وكذا ارتفاع معدلات التضخم، وإستفحال مشكل السكن والمشكل البيئيّ وتعمده مؤخرًا في الجزائر.

والجدير بالذكر هنا، أنّ العوامل الاجتماعية تختلف عن باقي عوامل البيئة الخارجية الأخرى في أنّه من الممكن الاهتمام بها من طرف المتعاملين، حيث وبمراعاة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للعوامل الاجتماعية في بيئة العمل وبسعيهم نحو حلّ مشاكلها الاجتماعية في إطار مسؤوليتهم الاجتماعية الخارجية، من شأنه أن يسهم في تنامي الرضا لدى أصحاب المصالح والأطراف الخارجية ذات العلاقة. وهذا ما يجعل منظمات الأعمال الجزائرية في وضع مميز لتوجيه المسؤولية الاجتماعية لقيادة مبادرات التنمية المستدامة أكثر من كونها مبادرات ردة فعل كما يحدث في كثير من الاقتصاديات المتقدمة.

ومن خلال كل ما سبق، يمكن القول إن عوامل البيئة الخارجية (عوامل اقتصادية، سياسية، قانونية، اجتماعية) تؤثر هي الأخرى على هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، حيث تساهم بشكل كبير في توفير الظروف المواتية للنمو والاستمرارية وتطوير نشاط المتعاملين داخل السوق وتحسين أدائهم.

<sup>1</sup>. Office National des Statistiques, **Démographie algérienne 2019**, N°890, Direction des publications et de la Diffusion, Alger, Avril 2020, p- p: 1-5, disponible en ligne: [bit.ly/3aozrOL](http://bit.ly/3aozrOL), consulté le : 13/08/2020.

### المطلب الثالث: تحليل مقارن لأهم مؤشرات القدرة التنافسية لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر

لقياس القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال يمكن استخدام أسلوب المقارنات، حيث يتم استخدام التحليل المقارن من خلال مقارنة أداء المنظمة من سنة لأخرى وهو ما يمثل التحليل التاريخي لمؤشرات الأداء الاستراتيجي، ويمكن أن تجري المقارنة بالمعايير القطاعية، وهي المعايير والمؤشرات السائدة في قطاع أعمال المنظمة والمحددة من قبل هيئات خاصة كالسوق المالي أو الهيئة القطاعية، أو الجهات الرقابية الحكومية والخاصة وغيرها. و/أو بمقارنة مؤشرات الأداء الاستراتيجي للمنظمة بباقي المنافسين في السوق من خلال أسلوب المقارنة المرجعية، وفي ضوء ذلك يمكن تحليل نقاط القوة والضعف في القدرة التنافسية للمنظمات<sup>1</sup>.

وانطلاقاً من هذا، يمكن أن تعكس القدرة التنافسية لمعاملي الهاتف النقال بالجزائر في العديد من المعايير والمؤشرات الكمية كتطور الحصة السوقية، وكذا سرعة الانتشار والتغطية بالخدمات وبمقارنتها بين المتعاملين الآخرين. وفيما يلي، يمكن عرض تحليل مقارن تاريخياً ومرجعياً في الوقت نفسه لمؤشر الحصة السوقية ومؤشر سرعة الانتشار والتغطية بشبكات الاتصالات الحديثة للمتعاملين الثلاثة داخل هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة:

#### 1- تطورات الحصة السوقية لمعاملي الهاتف النقال في الجزائر

تمثل الحصة السوقية لمعاملي الهاتف النقال عدد مشترك كل متعامل بالنسبة للعدد الإجمالي للمشاركين في خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال كل سنة. وفيما يلي تم تحديد التطور في الحصة السوقية لكل متعامل وبالمقارنة المرجعية مع باقي المتعاملين، وذلك خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى غاية نهاية سنة 2019:

#### 1-1- تطور الحصة السوقية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (مؤسسة موبيليس):

يوضح الجدول الموالي تطور الحصة السوقية وعدد المشتركين لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (مؤسسة موبيليس) خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2019:

<sup>1</sup>. باسم أحمد المبيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 57.

الجدول (26): تطوّر الحصة السوقية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (مؤسسة موبيليس) خلال الفترة (2019-2012)

البيان	عدد المشتركين	قيمة التغير	نسبة التغير %	إجمالي المشتركين في معاملي الهاتف النقال	الحصة السوقية %
2012	10.622.884	-	-	37.527.703	28,31%
2013	12.538.475	+1.915.591	+18,03	39.630.347	31,64%
2014	13.022.295	+483.820	+3,86	43.298.174	30,08%
2015	14.087.440	+1.065.145	+8,18	43.390.965	32,47%
2016	16.885.490	+2.798.050	+19,86	45.817.846	36,85%
2017	18.365.148	+1.479.658	+8,76	45.845.665	40,06%
2018	19.106.401	+741.253	+4,04	47.154.264	40,52%
2019	18.633.371	-473.030	-2,48	45.425.533	41,02%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- 1- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport annuel 2014, 2015, p: 46.
- 2- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport annuel 2017, 2018, p: 20.
- 3- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019, 2020, p: 03.

من خلال الجدول أعلاه، والذي يبيّن نسب تطوّر عدد مشتركى مؤسسة موبيليس ونسب تطوّر الحصة السوقية للمتعامل في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2019، يتّضح ما يلي:

- سجّل عدد مشتركى مؤسسة موبيليس خلال الفترة من سنة 2012 إلى 2018 نسب تغيّر موجبة من سنة إلى أخرى وهي دليل على الارتفاع المستمرّ في عدد المشتركين، حيث سجّلت أعلى النسب خلال السنوات 2013، 2016، 2019، وهي السنوات التي اقترنت مع الانتهاء من تغطية التراب الوطني بشبكة الجيل الثاني 2013، والجيل الثالث 2016، وتوسيع تغطية الجيل الرابع أين تمّ تغطية 32 ولاية من أصل 48 ولاية بشبكة الجيل الرابع 2019، وهو ما يفسر نسب التغيّر الكبير في عدد المشتركين خلال هذه السنوات مقارنةً مع باقي السنوات الأخرى، بالإضافة إلى الزيادة في الطلب على خدمات الهاتف النقال خلال هذه الفترة وارتفاع عدد السّكان، وغيرها من العوامل الأخرى الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وحتمية التعايش معها.

- كما ولا يختلف الأمر مع الحصة السوقية والتي سجّلت هي الأخرى ارتفاعاً خلال الفترة نفسها، إذ ارتفعت بشكل مستمرّ من 28,31% سنة 2012 إلى 41,02% سنة 2019، وهي نسب تتناغم ونسب التغيّر في عدد المشتركين، حيث استطاعت مؤسسة موبيليس أن تحجز لنفسها مع نهاية 2019 حصةً سوقية معتبرة بلغت 41,02%، وهذا راجع إلى نجاح عروضها الترويجية للجيل الثالث والرابع في استقطاب المشتركين مقارنةً مع باقي العروض في السوق بتركيزها على الأسعار التنافسية.

- في حين يلاحظ أنّ عدد مشتركى مؤسسة موبيليس سنة 2019 انخفض بـ 2,48% عن سنة 2018، وهذا التراجع لم يؤدّي إلى انخفاض في حصتها السوقية بل العكس، وهو ما يؤكّد أنّ هناك تراجعاً أكبر في عدد مشتركى المتعلمين الآخرين أو أحدهما، وهذا ما يدلّ على انخفاض ملائمة خدمات الجيل الرابع لعدد من المشتركين السابقين في المتعلمين الثلاثة، ممّا دفعهم للانسحاب من الاشتراك في خدماتهم داخل السوق وقد يكون هذا نتيجة توفّر خدمات بديلة وتغيّر أذواق المستهلكين اتّجاه خدماتهم.

## 1-2- تطوّر الحصة السوقية لمؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (مؤسسة جازي):

يوضّح الجدول أدناه تطوّر نسب الحصة السوقية وعدد المشتركين لمؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (مؤسسة جازي) خلال الفترة الممتدّة من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2019:

الجدول (27): تطوّر الحصة السوقية لمؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (مؤسسة جازي) خلال الفترة

(2019-2012)

البيان	عدد المشتركين	التغيير في عدد المشتركين	نسبة التغيير %	إجمالي المشتركين في معاملي الهاتف النقال	الحصة السوقية %
2012	17.845.669	-	-	37.527.703	47,55%
2013	17.585.327	-260.342	-01,46%	39.630.347	44,37%
2014	18.612.148	1.026.821	+05,84%	43.298.174	42,98%
2015	17.005.165	-1.606.983	-08,63%	43.390.965	39,19%
2016	16.360.904	-644.260	-03,79%	45.817.846	35,71%
2017	14.947.870	-1.413.034	-08,64%	45.845.665	32,60%
2018	15.848.104	+900.234	+06,02%	47.154.264	33,61%
2019	14.707.625	-1.140.479	-07,20%	45.425.533	32,38%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- 1- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport annuel 2014, 2015, p: 46.
- 2- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport annuel 2017, 2018, p: 20.
- 3- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019, 2020, p: 03.

من خلال الجدول أعلاه، والذي يبيّن نسب تطوّر عدد مشتركى مؤسسة جازي من سنة إلى أخرى، ونسب الحصة السوقية للمتعامل في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2012 إلى نهاية سنة 2019، يتّضح ما يلي:

- سجّل عدد مشتركى مؤسسة جازي خلال الفترة من سنة 2012 إلى سنة 2019 نسب تغيّر سالبة خلال السنوات 2013، 2015، 2016، 2017، 2019 وهي دليل على الانخفاض في عدد المشتركين خلال هذه السنوات، ويرجع هذه الانخفاض أساساً إلى ترجع أداء مؤسسة جازي داخل السوق وضعف عروضها لاسيما مع بروز عروض منافسة في شبكة الجيل الثالث والرابع من قبل مؤسسة موبيليس وأريبدو الجزائر، وكذا ضعف التغطية بهذه الشبكات في الكثير من المناطق، كل هذا كان سبباً في تراجع عدد المشتركين خلال

هذه السنوات، لكن الملاحظ أنه سنة 2014 و2018 سجّل ارتفاعاً في عدد المشتركين مقارنةً بالسنوات التي سبقتها، وهذا راجع إلى الانتهاء من تغطية كامل التراب الوطني بشبكة الجيل الثالث سنة 2014، وتغطية 28 ولاية بشبكات الجيل الرابع من أصل 48 ولاية سنة 2018، وهو ما يفسّر نسب التغيّر الموجب في عدد المشتركين خلال هذه السنوات مقارنةً مع باقي السنوات الأخرى كما سجّل مع المتعامل موبيليس.

- في حين سجلت الحصة السوقية هي الأخرى تدهوراً كبيراً خلال الفترة نفسها، أين تراجع بشكل مستمر من 47,55% سنة 2012 إلى 32,38% نهاية سنة 2019، وهي نسبٌ تترجم ذلك التراجع في نسب تغيّر عدد المشتركين، حيث تراجع أداء مؤسسة جازي في السوق بشكل ملحوظ فسجّلت أضعف حصة سوقية لها نهاية سنة 2019، وهذا راجع إلى فشل عروضها الترويجية للجيل الثالث والرابع في استقطاب المشتركين مقارنةً مع باقي العروض التنافسية في السوق ومع عروض الجيل الثاني وعروض (GSM).

### 1-3- تطوّر الحصة السوقية للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (مؤسسة أوريدو الجزائر):

يوضّح الجدول أدناه تطوّر نسب الحصة السوقية وعدد المشتركين للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (مؤسسة أوريدو الجزائر) خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2019:

الجدول (28): تطوّر الحصة السوقية للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (مؤسسة أوريدو الجزائر) خلال الفترة (2012 - 2019)

البيان	عدد المشتركين	قيمة التغيّر	نسبة التغيّر %	إجمالي المشتركين في متعاملي الهاتف النقال	الحصة السوقية %
2012	9.059.150	-	-	37.527.703	24,14%
2013	9.506.545	447.395	+4,94	39.630.347	23,99%
2014	11.663.731	2.157.186	+22,69	43.298.174	26,94%
2015	12.298.360	634.629	+5,44	43.390.965	28,34%
2016	12.571.452	273.092	+2,22	45.817.846	27,44%
2017	12.532.647	-38.805	-0,31	45.845.665	27,34%
2018	12.199.759	-332.888	-02,66	47.154.264	25,87%
2019	12.084.537	-115.222	-0,94	45.425.533	26,60%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- 1- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport annuel 2014, 2015, p: 46.
- 2- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Rapport annuel 2017, 2018, p: 20.
- 3- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019, 2020, p: 03.

من خلال الجدول أعلاه، والذي يبيّن نسب تطوّر عدد مشتركى مؤسسة أوريدو الجزائر ونسب الحصة السوقية للمتعاملي في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2019 يتّضح ما يلي:

- سجّل عدد مشتركين مؤسّسة أوريدو الجزائر خلال الفترة من سنة 2012 إلى 2016 نسبَ تغيّر موجبٍ من سنة إلى أخرى، باستثناء السنوات الثلاثة الأخيرة 2017 و 2018 و 2019 أين انخفضت نسبة تغيّر عدد المشتركين بنسبة ضعيفة عن سنة 2016 بلغت 0,31% ومرة أخرى بـ 2,66% عن سنة 2017، و 0,94% سنة 2019 عن سنة 2018، وقد اقترن هذا التراجع مع الانتهاء من تغطية كامل التراب الوطني بشبكة الجيل الثالث رفقة باقي المتعاملين في السوق، والاستعداد لتغطية 31 ولاية بشبكة الجيل الرابع، وهو أكبر عدد من الولايات يغطيه متعامل واحد خلال سنة واحدة، وهذا ما انعكس على تنافسية مؤسّسة أوريدو الجزائر فيما تعلّق بعدد المشتركين خلال سنة 2017، إذ وجّهت كل جهودها نحو تحسين جودة شبكتها في مقابل تحسين العروض القائمة من ناحية التسعيرة كباقي المتنافسين، وهذا ما أدى إلى تسجيل نسبة تغيّر سالبة معتبرة في عدد المشتركين في السنة الموالية 2018 وصلت لـ 2,66% عن سنة 2017، لتقلّ حدة التغيّر السالب مرّة أخرى سنة 2019 بعدما تمّ تحقيق تغطية 100% التراب الوطني بشبكة الجيل الرابع بـ 0,94% عن سنة 2018 وهذا ما يفسّر هذا التغيّر السالب في عدد المشتركين، حيث تركّزت مؤسّسة أوريدو الجزائر على سرعة الانتشار وجودة شبكتها خلال فترات محدّدة مقارنةً بمنافسيها داخل هيكل الصناعة.

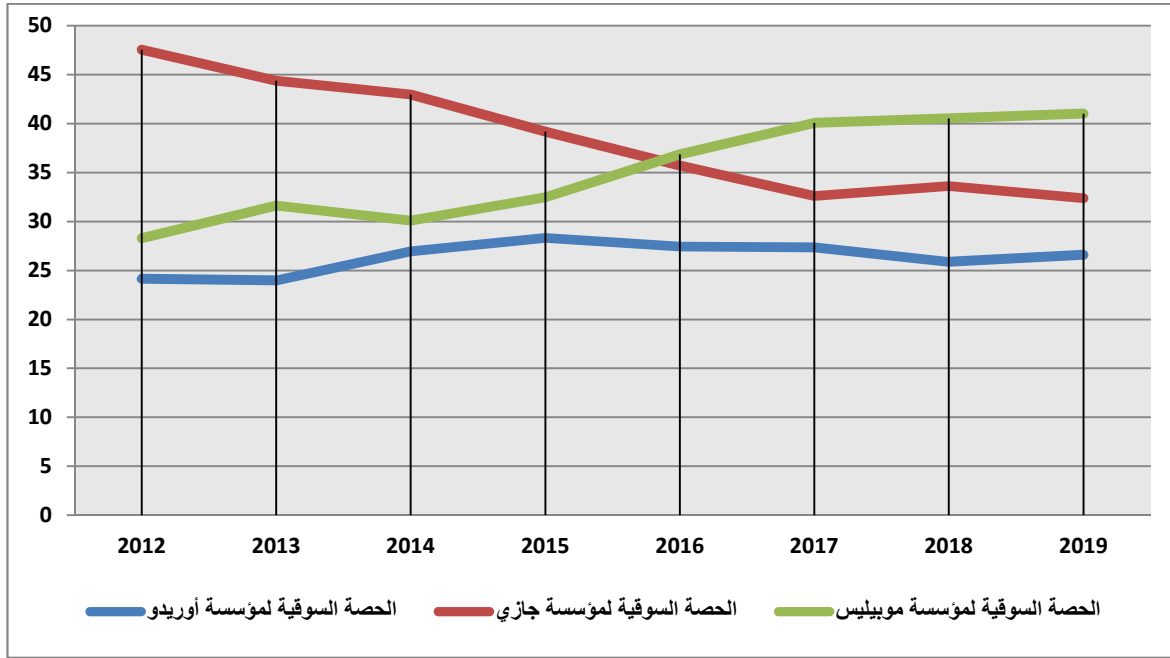
- أمّا فيما تعلّق بالحصة السوقية لمؤسّسة أوريدو الجزائر والتي سجّلت هي الأخرى ارتفاعاً خلال السنوات من 2012 إلى 2015، إذ ارتفعت من 24,14% سنة 2012 إلى 28,34% سنة 2015، وهي نسبٌ تقترن ونسب التغيّر في عدد المشتركين خلال الفترة نفسها، حيث استطاعت مؤسّسة أوريدو الجزائر أن تستقطب عدداً لا بأس به من المشتركين داخل السوق ومقارنةً بباقي المتعاملين، وهذا راجع إلى انتعاش سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر خلال هذه الفترة ونجاح بعض عروضها الترويجية للجيل الثاني والثالث، في حين سجّلت الفترة من سنة 2015 إلى سنة 2018 ترجعاً في الحصة السوقية للمتعامل، إذ انخفضت النسبة من 28,34% سنة 2015 إلى 25,87% سنة 2018، لترتفع الحصة السوقية مرّة أخرى إلى 26,6% سنة 2019 وهي الفترة التي انتشرت فيها خدمات الجيل الثالث والرابع، والتي عرفت اشتداد المنافسة بين المتعاملين الثلاثة وتقديم مؤسّسة أوريدو الجزائر إلى جانب مؤسّسة موبيليس لعروضها المتميّزة في السوق والتي مكنتها من رفع حصتيها السوقية خلال هذه الفترة مقارنةً بالمتعامل جازي.

#### 1-4- تطور نسب الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2012-2019):

يوضّح الشكل أدناه تطوّر نسب الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال الثلاثة في الجزائر خلال

الفترة الممتدّة من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2019:

الشكل (25): تطوّر نسب الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2012-2019)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجداول رقم (26-27-28).

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أنّ نسبة الحصة السوقية والتي تعبّر عن عدد المشتركين في كل متعامل من المتعاملين الثلاثة بالنسبة للعدد الإجمالي، تعكس تنافسيةً شديدةً ولاسيما بين مؤسستي جازي وموبيليس خلال الفترة من سنة 2012 إلى سنة 2019، حيث هيمنت مؤسسة جازي على أكبر حصة سوقية إلى غاية نهاية سنة 2015، فسجلت سنة 2012 حصة سوقيةً مرتفعةً بلغت 47,55% لتتخفّف هذه النسبة بشكل مستمرّ إلى 32,38% نهاية سنة 2019، وهذا راجع إلى اشتداد المنافسة بين المتعاملين في تقديم عروض الجيل الثالث والرابع، ودخول مؤسسة موبيليس السوق بعروض قوية مركزةً فيها على السعر التنافسي، حيث استطاعت مؤسسة موبيليس في وقت قياسي أن ترفع من حصتها السوقية من 28,31% فقط سنة 2012 إلى 41,02% نهاية سنة 2019، لتحتلّ ابتداءً من سنة 2016 مركز الصدارة بدلاً من مؤسسة جازي التي تراجع حصتها السوقية للمرتبة الثانية، في حين احتلت مؤسسة أوريدو المرتبة الثالثة والأخيرة بحصة سوقية ارتفعت هي الأخرى من 24,14% سنة 2012 إلى 26,60% نهاية سنة 2019 لتقترب بذلك أكثر من المتعامل جازي الذي يحتلّ المرتبة الثانية، ويرجع ذلك إلى الاستراتيجية التنافسية التي تركّز عليها مؤسسة أوريدو الجزائر من خلال تحسين جودة خدمات وشبكاتهما مقارنةً مع منافسيها والذين يركزون على تنويع العروض وتخفيض أسعارها بالدرجة الأولى.



**2- سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع لمعامل الهاتف النقال في الجزائر**  
تمثل سرعة انتشار خدمات معاملي الهاتف النقال مؤشراً تنافسياً مهماً يعكس قدرة المتعاملين داخل سوق خدمات الهاتف النقال على توفير التغطية بشبكات ذات جودة أكثر، وفي وقت قياسي لمستخدميهم بالمقارنة مع باقي المنافسين. وفيما يلي تمّ تحديد سرعة انتشار وتغطية معاملي الهاتف النقال في الجزائر لمستخدميهم بشبكة الجيل الثالث والرابع لكل معاملي وبالمقارنة المرجعية مع باقي المتعاملين، وذلك خلال الفترة الممتدة من سنة 2014 مع إطلاق خدمات الجيل الثالث إلى غاية سنة 2020:

**2-1- سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (مؤسسة موبيليس):**

يوضح الجدول أدناه سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (مؤسسة موبيليس) خلال الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2020:  
الجدول (29): سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال

ATM (مؤسسة موبيليس) خلال الفترة (2014-2020)

2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	البيان
48	48	48	48	48	35	19	خدمات الجيل الثالث (ولاية)
%100	%100	%100	%100	%100	%72,9	%39,6	نسبة التغطية%
35	32	32	14	-	-	-	خدمات الجيل الرابع (ولاية)
%72,9	%66,7	%66,7	%29,2	-	-	-	نسبة التغطية%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- 1- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رزنامة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الثالث والرابع، 2013، متوفر على الرابط الالكتروني التالي: [bit.ly/3hKe90n](http://bit.ly/3hKe90n)، تمذ الاطلاع في 20/06/2020.
- 2- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رزنامة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع، الجزائر، 2016، متوفر على الرابط الالكتروني التالي: [bit.ly/39w9We1](http://bit.ly/39w9We1)، تم الاطلاع في 20/06/2020.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنّ مؤسسة موبيليس وبعد الانتهاء من تغطية كامل التراب الوطني بشبكة الجيل الثاني سنة 2013، استطاعت أن تغطّي 19 ولاية من أصل 48 ولاية بشبكة الجيل الثالث سنة 2014، لتنتهي من عملية تغطية جميع ولايات الوطن بهذه الشبكة سنة 2016، وذلك في غضون 3 سنوات فقط. وتشرع في السنة الموالية في عملية التغطية بشبكة الجيل الرابع، أين تم تغطية 14 ولاية فقط بهذه الشبكة سنة 2017، أي بنسبة 29,2% وهي نسبة ضعيفة إذا ما قارناها بتغطية شبكة الجيل الثالث في سنته الأولى، أمّا في سنة 2018 وسنة 2019 فقد سجّل تغطية 32 ولاية، وفي سنة 2020 تمّ تغطية 35 ولاية. حيث امتدت عملية التغطية بالجيل الرابع لأزيد من 4 سنوات دون الانتهاء من العملية بعد، والتي من المتوقع إنهاؤها سنة 2021 بتغطية كامل التراب الوطني بشبكة الجيل الرابع لموبيليس.

والجدير بالذكر هنا، أن عملية تغطية مؤسسة موبيليس للجيل الثالث كانت أسرع من تغطيتها للجيل الرابع، وهذا قد يكون راجعاً إلى اهتمامات المؤسسة بالاستثمار أكثر في عروض الجيل الثالث وفي تخفيض أسعارها، نتيجة الإقبال الكبير للمشاركين خلال هذه الفترة على عروضها في السوق مقارنةً مع منافسيها، وبالتالي ضرورة تلبية الطلب المتزايد عن خدماتها الحالية في مقابل تحسين شبكتها.

## 2-2- سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع لمؤسسة أوراسكوم للاتصالات المصرية OTA (مؤسسة جازي):

يوضح الجدول أدناه سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع لمؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر OTA (مؤسسة جازي) خلال الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2020:

الجدول (30): سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع لمؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر

OTA (مؤسسة جازي) خلال الفترة (2014-2020)

البيان	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
خدمات الجيل الثالث (ولاية)	14	24	41	48	48	48	48
نسبة التغطية%	29,2%	50%	85,4%	100%	100%	100%	100%
خدمات الجيل الرابع (ولاية)	-	-	-	20	28	31	35
نسبة التغطية%	-	-	-	41,7%	58,3%	64,6%	72,9%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- 1- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رزنامة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الثالث والرابع، 2013، المرجع السابق.
- 2- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رزنامة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع، الجزائر، 2016. المرجع السابق.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن مؤسسة جازي هي الأخرى وبعد الانتهاء من تغطية كامل التراب الوطني بشبكة الجيل الثاني، استطاعت أن تغطي 14 ولاية من أصل 48 ولاية بشبكة الجيل الثالث سنة 2014، لتنتهي من عملية تغطية جميع ولايات الوطن بهذه الشبكة سنة 2017 وذلك في غضون 4 سنوات. لتبدأ في السنة نفسها عملية التغطية بالجيل الرابع، أين تمّ تغطية 20 ولاية بهذه الشبكة سنة 2017، أي بنسب 41,7% وهي نسبة مرتفعة إذا ما قارناها بتغطية شبكة الجيل الثالث في سنته الأولى، وكذا مع تغطية مؤسسة موبيليس للجيل الرابع رغم تأخر مؤسسة جازي بسنة في تغطية كامل التراب الوطني بشبكة الجيل الثالث مقارنةً مع مؤسسة موبيليس، أمّا في سنة 2018 فقد تمّ تغطية 8 ولايات أخرى بهذه الشبكة، وفي سنة 2019 تمّ إضافة 3 ولايات أخرى ليبلغ عددها 31 ولاية، وتسجّل سنة 2020 تغطية 35 ولاية وهي نسبة تغطية مؤسسة موبيليس في الفترة نفسها. حيث امتدّت عملية التغطية بالجيل الرابع لأزيد من 4 سنوات هي

الأخرى دون الانتهاء من العملية بعد، والتي من المتوقع إنهاؤها سنة 2021 بتغطية كامل التراب الوطني بشبكة الجيل الرابع جازي.

والجدير بالذكر هنا، أنّ عملية تغطية مؤسسة جازي للجيل الرابع كانت أسرع من تغطيتها للجيل الثالث في سنواته الأولى (2017، 2018)، في حين تتخفف نسب التغطية ابتداءً من السنة الثالثة مقارنةً بنسب تغطية الجيل الثالث، وهذا قد يكون راجعاً إلى التأخر في عملية تغطية مؤسسة جازي للجيل الثالث مقارنةً مع منافسيها، وكذا التحديات التي واجهت المؤسسة خلال انتشار شبكة الجيل الثالث، والمنافسة الشرسية مع باقي المنافسين في العروض، والتي أدت إلى تراجع نسب الحصة السوقية للمؤسسة، وتراجع إقبال المشتركين على خدمات المؤسسة مقارنةً مع منافسيها داخل السوق ابتداءً من سنة 2016 كما قيل سابقاً.

**2-3- سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (مؤسسة أوريدو الجزائر):** يوضح الجدول أدناه سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (مؤسسة أوريدو الجزائر) خلال الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2020:

الجدول (31): سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر

WTA (مؤسسة أوريدو الجزائر) خلال الفترة (2014-2020)

البيان	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
خدمات الجيل الثالث (ولاية)	19	32	48	48	48	48	48
نسبة التغطية%	39,6%	66,7%	100%	100%	100%	100%	100%
خدمات الجيل الرابع (ولاية)	-	-	-	31	48	48	48
نسبة التغطية%	-	-	-	64,6%	100%	100%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- 1- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رزنامة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الثالث والرابع، 2013، المرجع السابق.
- 2- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رزنامة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجيل الرابع، الجزائر، 2016. المرجع السابق.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنّ مؤسسة أوريدو الجزائر وبعد الانتهاء من تغطية كامل التراب الوطني بشبكة الجيل الثاني، استطاعت أن تغطّي 19 ولاية من أصل 48 ولاية بشبكة الجيل الثالث سنة 2014، وهي النسبة نفسها التي بلغتها مؤسسة موبيليس سنة 2014، لتنتهي من عملية تغطية جميع ولايات الوطن بهذه الشبكة سنة 2016، وذلك في غضون 3 سنوات فقط. وتشرع في السنة الموالية في عملية التغطية بالجيل الرابع، إذ تمّ تغطية 31 ولاية بهذه الشبكة سنة 2017، أي بنسبة 64,6% وهي نسبة مرتفعة

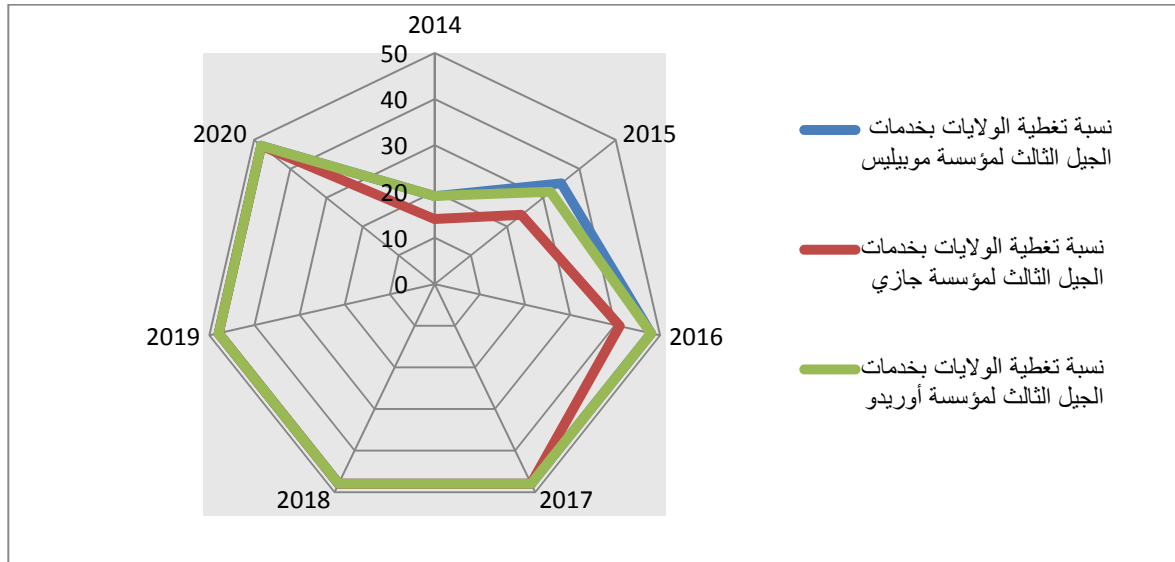
إذا ما قارناها بتغطية شبكة الجيل الثالث في سنته الأولى، وتغطية مؤسستي موبيليس وجازي بشبكة الجيل الرابع خلال الفترة نفسها، لتنتهي خلال السنة الموالية 2018 من عملية التغطية الكاملة بشبكة الجيل الرابع أوريدو الجزائر.

والجدير بالذكر، أنّ مؤسسة أوريدو الجزائر وبعد الحصول على الاعتمادات اللازمة من الهيئة التنظيمية للبريد والاتصالات، أنهت في أبريل 2018 تمديد شبكة الجيل الرابع في جميع ولايات الجزائر البالغ عددها 48 ولاية. وبذلك الإعلان على أنّها أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر تتواجد في جميع ولايات الجزائر وهو ما حققته المؤسسة خلال عامين فقط، وهذا دليل على اهتمامات المتعامل أوريدو الجزائر بالاستثمار أكثر في الشبكات ذات التدفق العالي، والتي تتيح لمشتريها خدمات متعددة ذات جودة أكبر وفي وقت قياسي مقارنةً مع منافسيها في السوق.

## 2-4- سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع لمعامل الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة (2014-2020)

يوضّح الشكلان أدناه الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع لمعامل الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2020:

الشكل (26): سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث (G3) لمعامل الهاتف النقال خلال الفترة (2014-2020)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجداول رقم (29-30-31).

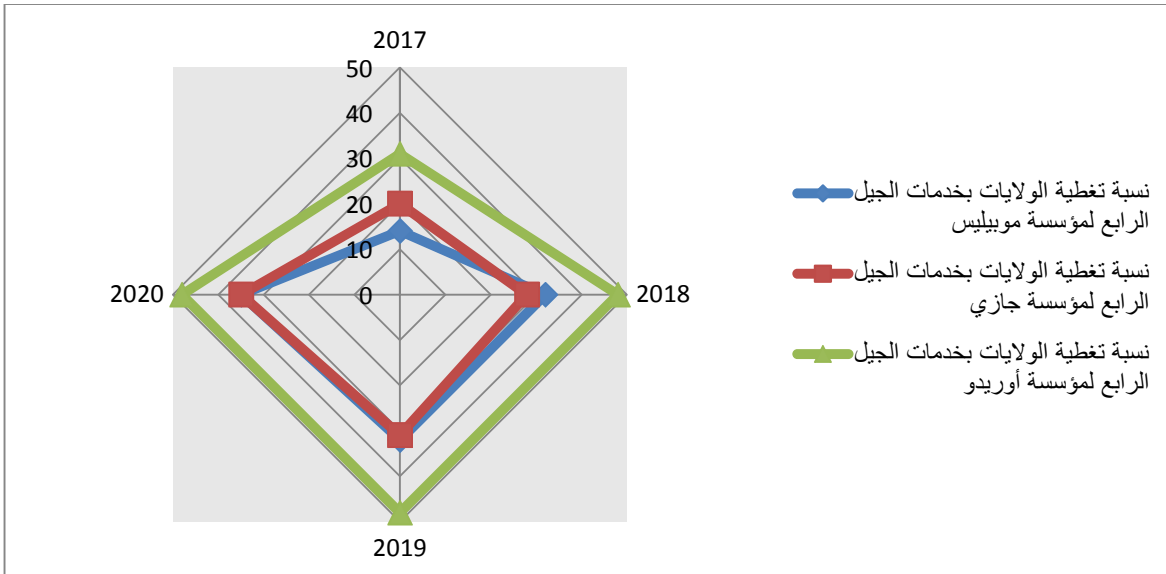
يلاحظ من خلال الشكل أعلاه، انتشار خدمات الجيل الثالث بدايةً من سنة 2014 بالنسبة للمتعاملين الثلاثة في السوق، حيث غطت كل من مؤسسة موبيليس وأوريدو الجزائر 19 ولايةً من أصل 48 ولاية سنة 2014، في حين غطت مؤسسة جازي 14 ولاية فقط من السنة نفسها، أما في سنة 2015 سجّلت مؤسسة

موبيليس تغطية 35 ولاية ومؤسسة أوريدو الجزائر 32 ولاية ومؤسسة جازي 24 ولاية فقط، لتنتهي كل من مؤسسة موبيليس وأوريدو الجزائر تغطيتها الكاملة للولاية 48 بشبكة الجيل الثالث خلال سنة 2016، وهو ما اقترن مع اشتداد المنافسة وارتفاع عدد مشتركى شبكة الهاتف النقال في الجزائر وتوقؤ مؤسسة موبيليس وحصولها على أكبر حصّة سوقية، بعدما كانت تحتلّ المرتبة الثانية بعد مؤسسة جازي، والتي لم تكتمل تغطيتها لخدمات الجيل الثالث إلا سنة 2017، بتأخّر في الانتشار بفارق سنة عن منافسيها.

وعليه، يمكن القول إن مؤسستي موبيليس وأوريدو الجزائر كانتا سبّاقتين في تغطية جميع ولايات الوطن بشبكة الجيل الثالث، مع تفوق مؤسسة موبيليس سنة 2015 على مؤسسة أوريدو الجزائر، في حين كان انتشار خدمات الجيل الثالث لمؤسسة جازي بطيئاً نوعاً ما إذ تأخّرت تغطيته إلى سنة 2017، وقد انعكس هذا على تراجع أداء مؤسسة جازي خلال هذه الفترة، بتدهور حصّتها السوقية خاصةً بعد فقدانها لأكبر حصّة سوقية سنة 2016، في مقابل ارتفاع حصّة مؤسسة موبيليس واحتلالها مركزَ الصدارة، وكذا ارتفاع حصّة مؤسسة أوريدو الجزائر واقتربها من حصتها في السوق، كما يعكس هذا مؤشّر سرعة الانتشار والتغطية وتوجّه المؤسسة نحو الاستثمار في الشبكات العالية الدقة في مقابل الاستثمارات الأخرى، وقدرة المؤسسة على الاستثمار في الخدمات الأكثر جودةً، والتي تكون سبباً في ارتفاع الحصّة السوقية من خلال التأثير على الأنماط الاستهلاكية للمستهلكين واستقطابهم إلى خدماتها مستقبلاً.

أما فيما تعلّق بسرعة الانتشار والتغطية بخدمات الجيل الرابع لمعامل الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2017 إلى سنة 2020 فالشكل الموالي يوضّح ذلك:

الشكل (27): سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الرابع (G4) لمعامل الهاتف النقال خلال الفترة (2020-2017)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجداول رقم (29-30-31).

يلاحظ من خلال الشكل السابق، أنّ انتشار خدمات الجيل الرابع كان بدايةً من سنة 2017 بالنسبة للمتعاملين الثلاثة في السوق، وذلك بعد الانتهاء من تغطية كامل التراب الوطني بشبكات الجيل الثالث للمتعاملين، حيث غطت مؤسسة أوريدو الجزائر 31 ولاية من أصل 48 ولاية سنة 2017، في حين غطت مؤسسة جازي 20 ولايةً، ومؤسسة موبيليس 14 ولاية فقط، وهذا راجع إلى أنّ مؤسستي أوريدو الجزائر وغازي فروع من شركات عالمية ناشطة على مستوى العديد من الدول في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهي تملك قدرات تكنولوجية في مجال الاتصالات وخبرةً في تشغيلها والاستثمار فيها، أمّا مؤسسة موبيليس هي مؤسسة وطنية تنشط محلياً فقط، وتحتاج لتمويلٍ ووقت أكبر لكسب التقنيات والتكنولوجيات الحديثة مقارنةً مع منافسيها.

والجدير بالذكر هنا، أنّه وفي سنة 2018 استطاعت مؤسسة أوريدو الجزائر أن تغطي كامل التراب الوطني بهذه الشبكة الحديثة، كأول متعامل للهاتف النقال في الجزائر يغطي جميع الولايات بخدمة الجيل الرابع، ويتيح لمشركيه خدمات ذات جودة عالية ولاسيما الولوج لشبكة الإنترنت، في حين تواصلت جهود المتعاملين موبيليس وغازي لتغطية بهذه الشبكة، حيث غطى المتعاملان 35 ولاية سنة 2020 ومن المحتمل أن يتم تغطية كامل التراب الوطني بخدمات الجيل الرابع للمتعاملين موبيليس وغازي مع نهاية سنة 2021، وهذا راجع إلى أنّ مؤسسة أوريدو الجزائر ركزت كل جهودها خلال هذه الفترة نحو إطلاق خدمات الجيل الرابع ذات الجودة العالية، ما سمح لها أن تحقق حصة سوقية متزايدة بمعدلات منخفضة مقارنةً مع منافسيها والذين ركزوا على الاستثمار أكثر في عروض الجيل الثالث، وبالتالي تمكّن كلاً من المتعاملين موبيليس وغازي من حصد أكبر حصة سوقية مقارنةً مع المتعامل أوريدو الجزائر الذي ركز على جودة خدماته للحفاظ على عملائه لفترة أطول لحين الشروع في إطلاق شبكة الجيل الخامس، وتحسين عروض الجيل الرابع من حيث الأسعار عند اشتداد المنافسة داخل السوق بين المتعاملين مستقبلاً.

## المبحث الثالث: واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة من 2015-2020

يتبنى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر في كل سنة عددًا من الممارسات والبرامج التي تصبّ في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث عرفت هذه الممارسات والبرامج الاجتماعية ارتفاعًا كبيرًا في عددها وتوسعًا في مجالاتها خلال السنوات الأخير، وهذا ما يعكس نوعًا من الدراية لدى متعاملي الهاتف النقال بأهمية تبني هذا المفهوم، وفق ممارسات تكسبها ثقة أصحاب المصالح والمجتمع ككل في بيئة أعمال تنافسية بامتياز، تحتاج إلى كسب الشرعية الاجتماعية من أجل تعزيز القدرة على البقاء والاستمرارية والتأقلم مع متغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وحتى تكنولوجية تمتاز بها بيئة الأعمال الجزائرية.

وبالرغم من التزام متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بدورهم الاجتماعي والذي لا يقل أهمية عن دورهم الاقتصادي، إلا أن التحدي الكبير اليوم أمامهم هو كيفية ممارسة هذا الدور بالطريقة المثلى التي يحقق من ورائها المتعاملون قدرةً على الوصول إلى ذلك التوافق بين أهدافهم الاقتصادية وبين متطلبات ورغبات وتوقعات محيطهم الاجتماعي، ما يسمح لهم بتعزيز قدرتهم على البقاء والاستمرارية والتنافس والوصول إلى الأهداف المرجوة.

لذا، تمّ التركيز في هذا المبحث على المطالب التالية:

- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)؛
- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أوبتيكوم الجزائر OTA (جازي)؛
- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)؛

## المطلب الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)

فيما يلي، أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (مؤسسة موبيليس) خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى سنة 2019:

### 1- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة موبيليس في سنة 2015

قدّمت مؤسسة موبيليس سنة 2015 مبادرات اجتماعية متنوّعة وعديدة، تصبّ في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، يمكن إجازها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- نظّمت مؤسسة موبيليس زيارة للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصّة لعين طاية، بمناسبة المولد النبوي الشريف بحيث قام موظفوها بزيارة إلى هذه المؤسسة مرفقين بمجموعة من الهدايا.

- رعت مؤسسة موبيليس مهرجان فيلم البحر الأبيض المتوسط بعنابة من 3 ديسمبر إلى 10 ديسمبر 2015 في بونا العريقة.

- وقعت مؤسسة موبيليس على عقد إطار شراكة مع وزارة الصحة والمجتمع وإصلاح المستشفيات، ويصبو هذا التحالف إلى توفير مصلحة عامّة أكثر فعالية بتبسيط وتسهيل نمط التسيير والإدارة، بفضل اعتماد آخر تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- رعت مؤسسة موبيليس جائزة أفضل مذكرة لـ ESI، على مستوى المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي، والهادفة إلى تشجيع جميع أعمال البحث، والبحث على صعيد أوسع من أجل تحقيق الانتقال الصناعي.

- حدّثت مؤسسة موبيليس خدمة العملاء بوضع أرضية مجهزة بأحدث تكنولوجيات الاتصال، باعتماد "الخدمات الإعلامية" لاستقبال العملاء ومعالجة الشكاوى.

- كرّمت مؤسسة موبيليس سبعة طلاب متفوقين في شهادة الليسانس والماستر، وذلك في التخصّصات التالية: إعلام الاتصال العلمي، إعلام الاتصال الاقتصادي، إعلام الاتصال الاجتماعي-الثقافي، وسائل الإعلام والمجتمع ومؤسسات الصحافة، تسيير وسائل الإعلام، الصحافة القانونية والمؤسّساتية.

- قدّمت مؤسسة موبيليس مدافئ لمدارس المناطق الريفية النائية لمدينة بجاية، وصك باسم ولاية بجاية لمواجهة هذه المشاكل التي تتغل كاهل نظام التمدرس لدى الأطفال في المناطق المعزولة.

- رعت مؤسسة موبيليس بشكل رسمي المسابقة الغنائية "ألحان وشباب" في عددها السابع وهذا ولمدة ثلاثة أسابيع وإقامة حفلات انتقاء المواهب الشابة عبر كامل التراب الوطني.

- رعت مؤسسة موبيليس الوكالة الفضائية الجزائرية لندوتها التي نظمتها بالجزائر سنة 2015.

<sup>1</sup>. مؤسسة موبيليس، فضاء الصحافة، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة موبيليس، 2015، متوفّر على الرابط الإلكتروني

التالي: [bit.ly/3g3Vg8x](http://bit.ly/3g3Vg8x)، تم الاطلاع في 2019/02/25.



- نظمت مؤسسة موبيليس برنامجًا متكاملًا وعملية جوارية لاستقطاب المصطافين والسياح، وذلك عبر تنظيم أنشطة ممتعة للمبيعات عبر الشواطئ، والهدف من هذه العملية إنشاء اتصال مباشر مع المصطافين الذين يتمتعون بأيامهم الصيفية على شاطئ البحر.
- أطلقت مؤسسة موبيليس على صفحتها الرئيسية للفيسبوك لعبة "مسابقة ألعاب البحر الأبيض المتوسط" لوهراڤ 2021، وذلك كتدعيم لترشح مدينة وهران لؤلؤة البحر الأبيض المتوسط، لتنظيم دورة 2021 لألعاب البحر الأبيض المتوسط.
- نظمت مؤسسة موبيليس المسابقة الكبرى لحفظ القرآن "تاج القرآن" لسنة 2015، خلال شهر رمضان الكريم.
- احتفلت مؤسسة موبيليس بعيد الفطر 2015 مع أطفال مستشفى مصطفى باشا، وشارك في هذه المبادرة الخيرية عمال مؤسسة موبيليس، والذين تقاسموا فرحة العيد مع هؤلاء الأطفال المرضى وعائلاتهم مع تقديم مجموعة من الهدايا والألعاب لهم.
- قامت مؤسسة موبيليس بخفض أسعار التجوال لدى تلقي الاتصالات، بالنسبة للحجاج الذين أدوا مناسك العمرة لسنة 2015.
- رافقت مؤسسة موبيليس جامعة الجزائر 1 "بن يوسف بن خدة"، وجامعة بومرداس "محمد بوقرة"، وذلك بتشريف الفائزين بتفوق في أطوار التخرج وما بعد التخرج.
- رافقت مؤسسة موبيليس عملية "دروس بيداغوجية حول القيم الأولمبية"، والتي أطلقتها اللجنة الأولمبية الجزائرية بالشراكة مع وزارة التربية الوطنية ووزارة الثقافة الموجهة لتلاميذ المدارس الابتدائية.
- احتفلت مؤسسة موبيليس باليوم العالمي للطفولة من خلال مرافقتها لثلاثة تظاهرات مخصصة للطفل، وذلك بتقديم الدعم لمختلف الجمعيات التي تعمل على حماية الطفل والدفاع عنه .
- رعت مؤسسة موبيليس الطبعة العاشرة للعملية الوطنية "عمال نظافة البحر".
- احتفلت مؤسسة موبيليس باليوم العالمي للاتصالات من خلال مرافقة ثلاثة تظاهرات علمية.
- شاركت مؤسسة موبيليس في حملة تنظيف الموانئ والسدود من جميع الفضلات والبقايا التي تطفو على أحواض الموانئ للبلد.
- وقّعت مؤسسة موبيليس على اتفاقيتين مع كل من جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين والمدرسة الوطنية العليا للإدارة الموجودة بجامعة القليعة، الهدف من وراء هاتين الاتفاقيتين هو تحقيق تعاون حميمي بين العالم الجامعي الأكاديمي والعالم المؤسساتي.
- أطلقت مؤسسة موبيليس مع الشركة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري "إيتوزا" حافلة متصلة، الهدف منها تحسين الخدمات المقدمة للمسافرين المستخدمين لهذه الوسيلة من النقل، مع توفير الراحة التكنولوجية للاستمتاع أكثر بتنقلاتهم.

- رافقت مؤسسة موبيليس الأطفال وعائلاتهم للمشاركة في التظاهرات الثقافية المنظمة خصيصاً للأطفال في أبريل 2015.
- دعمت مؤسسة موبيليس إنتاج فيلم "العربي بن مهدي" والذي يروي قصة شخصية خارقة للعادة، وتمثل هذه الشخصية رمزاً لشعب بأكمله وثورته.
- رافقت مؤسسة موبيليس ودعمت مادياً الندوة الدولية التي يدور محورها حول الرياضة النسوية، وأعدت نشاطات جمعوية في مختلف ولايات ربوع الوطن وهي: بجاية، بشار، إيليزي، تندوف، الجلفة وتيبازة.

## 2- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة موبيليس في سنة 2016

- عرفت سنة 2016 تفاعلاً مجتمعيًا كبيراً ومساهماتٍ متنوّعة تبنتها مؤسسة موبيليس، يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- قامت مؤسسة موبيليس بمرافقة الجمعية الخيرية "نسرين" في زيارة خصّصت بها الأطفال المرضى وذوي الإحتياجات الخاصة لبلدية الحراش.
  - رافقت مؤسسة موبيليس فعاليات السباق التقليدي لسعاة البريد، وقامت المؤسسة بتسليم الجوائز للفائزين بالمسابقة، وتكريم عمال المؤسسة القدماء والمتقاعدين والعمال النشطين الذين حققوا نتائج مرضية.
  - نظّمت مؤسسة موبيليس عملية استقبال جاليتنا المقيمة بالخارج وإهدائهم شرائح هاتفية مزودة برصيد أولي.
  - قامت مؤسسة موبيليس بمكافآت (220) من أوائل الطلبة بالجامعات ومختلف مراكز التعليم العالي عبر أنحاء التراب الوطني.
  - أطلقت مؤسسة موبيليس في جوان 2016، حملة تحسيسية عن طريق الرسائل النصية، تحمل الرسالة الآتية: "لنتجدد جميعاً لحماية أطفالنا من مخاطر الإنترنت-المراقبة مسؤولية الجميع".
  - أطلقت مؤسسة موبيليس حملة تضامنية خيرية، لصالح تلاميذ المناطق المعزولة، تتمثل في اقتناء حافلات مدرسية.
  - شاركت مؤسسة موبيليس في الطبعة السادسة للصالون الوطني للتشغيل "سالم 2016" بفضاء عرض مؤطّر من طرف مستشارين في الموارد البشرية، للتعريف بسياسة المؤسسة في هذا المجال وفرص التكوين في مجال التكنولوجيات والإعلام والاتصال المقترحة على الشباب الباحث عن العمل.
  - رافقت مؤسسة موبيليس فعاليات الاحتفال باليوم العالمي لتكنولوجيات الإعلام والإتصال، من خلال تنظيم التظاهرة المنعقدة، كما قامت المؤسسة برعاية تظاهرة "سيبر ريف" بولاية غليزان في إطار السياسة الوطنية الرّامية لتعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال عبر كامل التراب الوطني.

<sup>1</sup>. مؤسسة موبيليس، فضاء الصحافة، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة موبيليس، 2016، متوفّر على الرابط التالي:

bit.ly/3g3Vg8x، تم الاطلاع في 2019/03/07.

- رعت مؤسسة موبيليس الطبعة الرابعة للعملية الوطنية "موانئ وسدود زرقاء" المنظمة من طرف وزارة الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري والغرفة الجزائرية للصيد البحري وتربية المائيات، تحت عنوان "إنتاج مستدام ومتنوع في وسط نقي ومحمي".
- رافقت مؤسسة موبيليس حدثاً تكنولوجياً مهماً "Google Days" المنظم من طرف المدرسة العليا للإعلام الآلي، وقد أمضت المؤسسة والمدرسة العليا للإعلام الآلي، على عقد شراكة مدته ثلاث سنوات، في إطار البحث وتطوير تقنية الجيل الثالث من خلال إسهام الإطارات الجامعية الشابة بهذه المدرسة.
- شاركت مؤسسة موبيليس في المعرض الوطني للتوظيف في طبعته العاشرة، موجّهة أساساً لطالبي الشغل والأشخاص الراغبين في استحداث مؤسساتهم الخاصة، وكذا الباحثين عن تربيصات والراغبين في تعزيز كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال إجراء دورات تكوينية إضافية.
- رعت مؤسسة موبيليس بشكل رسمي النادي العلمي للطلبة "Micro-Club" لجامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين، ورافقت الجامعة في تنظيم الطبعة السادسة لمسابقة «Algeria Game challenge AGC 2016».
- رافقت مؤسسة موبيليس المسابقة التلفزيونية لتجويد وترتيل القرآن "تاج القرآن الكريم" لسنة 2016.
- رافقت مؤسسة موبيليس فعاليات الملتقى الدولي حول: "التراث والرقمنة: فاعلون، تكوين، صفقات" وعرض محاضرة من قبل المدير العام لمؤسسة موبيليس، تحت عنوان: الجيل الثالث وآفاق التطبيقات الثقافية".
- استقبلت مؤسسة موبيليس على مستوى مقر المديرية العامة مجموعة من الأطفال المنتمين إلى " قرية الأطفال المسعفين" لولاية تمنراست، وقد خصّصت لهذه المناسبة برنامجاً ثرياً لصالح الأطفال.
- احتفلت مؤسسة موبيليس باليوم العالمي للغابات، المصادف ليوم 21 مارس لكل سنة عبر أنحاء العالم، وذلك بالمشاركة في عملية التشجير التي تشرف عليها جمعية "الطاقة ومشاريع الشباب" لقسنطينة.
- نظّمت مؤسسة موبيليس حفلاً على شرف فوز فريق كرة القدم للجمعية الرياضية لعمّال المؤسسة وحصولهم على الكأس بحضور الرئيس العام لموبيليس.
- احتفلت مؤسسة موبيليس باليوم الوطني للمعاقين بمرافقتها لثلاث ولايات: عين الدفلى، الجزائر والشلف، من خلال تقديم دعمها للجمعية الاجتماعية والثقافية لمكفوفي ولائحات المكفوفي بالولايات الثلاثة.
- بمناسبة اليوم العالمي للمرأة ليوم 08 مارس 2016، قامت مؤسسة موبيليس بتكريم النخبة النسوية من خلال نشاطات ترويجية عبر 48 ولاية.
- رعت مؤسسة موبيليس الطبعة السادسة عشر للكرة الذهبية الجزائرية، ومكافأة أفضل لاعبي الكرة الجزائرية للموسم الفارط، أفضل لاعب السنة، مسجّل الهدف للبطولة، القفاز الذهبي واكتشاف السنة.
- رعت مؤسسة موبيليس الطبعة السابعة عشر للأسبوع الوطني للقرآن تحت شعار "العمل قيمة قرآنية"، ونظّمت مسابقة لتلاوة القرآن والتي ختمت بتسليم الجوائز للفائزين.

### 3- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركة "موبيليس" في سنة 2017

من أهم المبادرات الاجتماعية التي قدّمتها مؤسسة موبيليس في سنة 2017 نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- نظّمت مؤسسة موبيليس ولخمس سنوات متوالية على مستوى المطارات والموانئ الدولية للوطن، عملية استقبال جاليتنا المقيمة بالخارج، هذه العملية التي عرفت انطلاقها في 15 جويلية 2017 واستمرت إلى غاية 31 أوت 2017، حيث وجّهت للمواطنين القادمين لأرض الوطن لقضاء عطلتهم الصيفية، حيث تمّ إهداؤهم شرائح هاتفية 3G/2G مزوّدة برصيد أولي.
- كانت مؤسسة موبيليس الشريك الرسمي للفيدرالية الجزائرية لكرة القدم والداعم الرسمي لنهائي كأس الجزائر لكرة القدم 2017، التي تمّ إجرائه يوم 05 جويلية 2017 بالملعب الأولمبي 05 جويلية بالجزائر.
- قامت مؤسسة موبيليس برعاية المسابقة التلفزيونية لحفظ القرآن "تاج القرآن" في جوان 2017، والذي أصبح بالنسبة لها تقليدًا نبيلًا لتلاوة القرآن الكريم، وذلك تحت إنجاز وتنظيم قناة القرآن للتلفزة الجزائرية، وبمشاركة أفضل المتسابقين الوافدين من مختلف ربوع الوطن.

### 4- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة موبيليس في سنة 2018

من أهمّ الممارسات الاجتماعية التي تبنتها مؤسسة موبيليس خلال سنة 2018 نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

- رافقت مؤسسة موبيليس الأطفال الجزائريين في عيدهم الوطني يوم 01 جوان 2018 للسنة الثانية على التوالي، مع الهيئة الوطنية لحماية وترقية الطفولة في تنظيم الأيام الاحتفالية من 01 إلى 03 جوان 2018 بقاعة ابن زيدون رياض الفتح الجزائر، تحت شعار "العيش معًا لضمان سعادة ورفاهية أطفالنا".
- رعت مؤسسة موبيليس الفيدرالية الجزائرية لكرة القدم، وعزمت على البقاء والوفاء بالالتزامات حيال مرافقة وتشجيع الفريق الوطني في تصفيات كأس إفريقيا للأمم 2019.
- أطلقت مؤسسة موبيليس عروضًا ترويجيةً بمناسبة أداء الحجاج للركن الإسلامي الخامس فيما يخصّ مكالمات خدمة التجوال وإطلاق خدمة الإنترنت للحجاج حتى يتسنى لهم البقاء على اتصال دائم مع ذويهم خلال أدائهم لمناسك الحج 2018، بأحسن تسعيرة في السوق 9,6 دج للدقيقة مع احتساب كل الرسوم نحو جميع شبكات النقال السعودية، كما يسمح لهم بالتعبئة الإلكترونية عبر خدمة "أرسلني" للتعبئة الإلكترونية.
- رافقت مؤسسة موبيليس إطلاق الفضاء "Footzone by mobilis" التي احتضنها المركب الرياضي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة، والتي تعدّ فضاءً كبيراً أخضر مفتوحاً ليلاً ونهاراً، يمنح للجمهور جوّاً احتفالياً وعائلياً بفضل مختلف النشاطات.

<sup>1</sup>. مؤسسة موبيليس، **فضاء الصحافة**، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة موبيليس، 2017، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3g3Vg8x](http://bit.ly/3g3Vg8x) ، تم الاطلاع في 2019/03/11.

<sup>2</sup>. مؤسسة موبيليس، **فضاء الصحافة**، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة موبيليس، 2018، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3g3Vg8x](http://bit.ly/3g3Vg8x) ، تم الاطلاع في 2019/08/14.

- رعت مؤسسة موبيليس نهائي كأس الجزائر لكرة القدم 2018، في 1 ماي 2018 بلعب 05 جويلية بالجزائر.

- أطلقت مؤسسة موبيليس عرضاً ترويجياً جديداً "عرض (90) دج"، بمناسبة يوم العلم موجه لزيائن الدفع المسبق الداعم للبيداغوجيا، بفضل الولوج المجاني وغير المحدود للموسوعة العالمية (Wikipedia)، بحيث كانت مدة صلاحية العرض الترويجي هو (7) أيام ابتداءً من يوم 16 أفريل 2018.

#### 5- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة موبيليس في سنة 2019

قدمت مؤسسة موبيليس مبادرات اجتماعية متنوعة خلال سنة 2019 تمثلت فيما يلي<sup>1</sup>:

- رعت مؤسسة موبيليس يوم 13 جانفي 2019 مراسيم حفل قرعة سحب منافسات الدورين الثمن والربع نهائي لكأس الجزائر موبيليس صنف أكابر 2018/2019، المنظم بالشراكة مع الاتحادية الجزائرية لكرة القدم والتلفزيون الجزائري.

- نظمت مؤسسة موبيليس يوم 17 جوان 2019 حملة لجمع الدم بالشراكة مع الوكالة الوطنية للدم، حيث عممت مؤسسة موبيليس هذه العملية عبر كامل التراب الوطني بإشراك جميع موظفيها في مديرياتها الجهوية.

- كرمت وكافأت مؤسسة موبيليس أوائل الطلبة والأساتذة الذين ارتقوا إلى رتبة أستاذ تعليم عالي والبالغ عددهم 140، والذين تفوقوا في اختصاصاتهم الجامعية 2018/2019 والتابعين للمؤسسات الجامعية الآتية: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، المعهد الوطني للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام، جامعة البليلة 2 لونييسي علي.

- رافقت مؤسسة موبيليس المديرية العامة للحماية المدنية في تنظيم اجتماع الدورة الرابعة للمديرين العاملين للحماية المدنية للدول الإفريقية الأعضاء في المنظمة الدولية للحماية المدنية المنعقدة من 29 سبتمبر إلى 01 أكتوبر 2019 على مستوى الوحدة الوطنية للتدريب والتدخل بالدار البيضاء.

- كرمت مؤسسة موبيليس يوم 15 أكتوبر 2019 الطلبة الأوائل المتفوقين في حفل تخرج لطلبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت بالقطب الجامعي للقلعة، والبالغ عددهم 21 طالباً متفوقاً في الدفعة السابعة لطلبة الماستر في العديد من التخصصات.

- رافقت مؤسسة موبيليس تجمع النقد الآلي والوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها في تنظيم فعاليات الطبعة الثانية حول تطوير الدفع الإلكتروني بالجزائر، المنعقد يوم 17 أكتوبر 2019 بالحظيرة التكنولوجية لسيدي عبد الله بالجزائر.

<sup>1</sup>. مؤسسة موبيليس، **فضاء الصحافة**، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة موبيليس، 2019، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: bit.ly/3hLLKaB، تم الاطلاع في 2020/06/18.

- شاركت مؤسسة موبيليس مع فروع مجمع اتصالات الجزائر في الطبعة الثامنة للمعرض الدولي لموردي المنتجات والخدمات البترولية والغازية، من 22 إلى 24 أكتوبر 2019 بحاسي مسعود، ورقلة، بفضاء عرض مكون من مستشارين تجاريين لموبيليس للمؤسسات، حيث قدمت آخر العروض والحلول والإجابات عن تساؤلات الزوار والمحترفين في هذا المجال.
- عوّضت مؤسسة موبيليس وابتداءً من يوم 24 أكتوبر 2019 عملائها الذين مستهم الاضطرابات التي حدثت يوم 09 أكتوبر 2019. حيث كان التعويض في شكل امتيازات منحت للعملاء كالاتي: حجم انترنت بقيمة 02 جيجا شهرياً ولمدة شهرين، صالحة 07 أيام لعملاء عروض 4G/3G، و 100 دينار جزائري من المكالمات والرسائل القصيرة نحو موبيليس صالحة لمدة 15 يوماً لعملاء عروض 2G.
- رافقت مؤسسة موبيليس المجلس الوطني للصحفيين الجزائريين في تنشيط اليوم الإعلامي والتحسيبي حول: تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على المجتمعات -الجزائر الواقع والرّهانات يوم 14 نوفمبر 2019 بفندق الرياض بسيدي فرج.
- شاركت مؤسسة موبيليس في فعاليات الطبعة الـ 20 للصالون الوطني للسياحة والأسفار المنعقد من 24 إلى 26 نوفمبر 2019 بقصر الثقافة مفدي زكرياء بالجزائر العاصمة، لترقية السياحة بالجزائر وخاصة السياحة الصحراوية.
- شاركت مؤسسة موبيليس في معرض الإنتاج الوطني في طبيعته الثامنة والعشرون والتي امتدت من 22 إلى 30 ديسمبر 2019 بقصر المعارض الصنوبر البحري، تحت شعار: اقتصاد متنوع، مبدع ومنافس، حيث حضرت مؤسسة موبيليس بمجموعة من المستشارين التقنيين والتجارين لعرض آخر حلول وعروض المؤسسة على الحاضرين والمهتمين بالموضوع.

## المطلب الثاني: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (جازي)

فيما يلي، أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة جازي خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى سنة 2019:

### 1- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة جازي سنة 2015

- تمثلت أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة جازي خلال سنة 2015، فيما يلي<sup>1</sup>:
  - أطلقت مؤسسة جازي خدمة "IMadrassa" وهي خدمة تعليمية رقمية جديدة، تهدف إلى مساعدة طلاب المدارس الثانوية على الاستعداد لاختبارات المرحلة النهائية.
  - انضمت مؤسسة جازي خلال سنة 2015 كعضو فاعل في المعهد الجزائري لحوكمة الأعمال.
  - افتتحت مؤسسة جازي بالعمل مع جمعية القصة قاعةً جديدةً للقراءة بالمدينة التاريخية "القصة"، كجزء من جهودها لدعم تعليم الشباب ومساعدة الأطفال المتدربين من الأسر ذات الدخل الضعيف، كما أنهت مؤسسة جازي العمل في مكتبة إعلامية للأطفال في بني عباس في غرب الجزائر.
  - تتعامل مؤسسة جازي مع الاتحاد العام للعمال الجزائريين بشكل مستمر بشأن قضايا الأجور والرعاية الاجتماعية باعتباره النقابة التي تمثل موظفيها.
  - دعمت مؤسسة جازي المسابقات الوطنية لتطوير تطبيقات جديدة ودعم المطورين المحليين، بالإضافة إلى تنظيم المؤتمر الثالث "فكرة"، وكذا قامت برعاية حدث "SeedStars" في الجزائر الذي تتنافس فيه الشركات الناشئة المحلية لحضور النهائي السنوي الذي يعقد في لوزان السويسرية.
  - ساعد متطوعون من مؤسسة جازي في ترميم دار أيتام للأطفال الرضع المتخلى عنهم.
  - للعام الثاني أجرت مؤسسة جازي برنامج فحص سرطان الثدي الخاص بموظفات المؤسسة، وقدمت تبرعات خيرية لجمعية "نور الضحى" لمكافحة السرطان. كما شارك أكثر من (1000) موظف من المؤسسة في البرنامج السنوي الرابع للتبرع بالدم.

### 2- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة جازي سنة 2016

- واصلت مؤسسة جازي خلال هذه السنة ممارسات برامجها الاجتماعية، ومن أهمها نذكر ما يلي<sup>2</sup>:
  - دشنت مؤسسة جازي بالمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات (ENP) حاضنة "Toolbox Up Start" وهي الأولى من نوعها في الجزائر والتي تعتبر مشتلةً للأفكار، وهذا يندرج في إطار سياسة المؤسسة من أجل دعم المقاولين الشباب عن طريق ترقية الإبداع والابتكار وتبادل الخبرات.

<sup>1</sup> . VimpelCom, **Corporate Responsibility Report 2015**, 17 May 2016, p-p: 07- 40, from the official website of the company VimpelCom: [bit.ly/39x1qeC](http://bit.ly/39x1qeC), consulté le: 27/08/2019.

<sup>2</sup> . VimpelCom, **Corporate Responsibility Report 2016**, 15 Jun 2017, p-p: 13 -26, from the official website of the company VimpelCom: [bit.ly/335eHu1](http://bit.ly/335eHu1), consulté le: 28/08/2019.

- رعت مؤسسة جازي مؤتمر "Seedstars World" في الجزائر للتواصل والاستثمار في الشركات الناشئة المحلية، بحضور أكثر من (200) مشارك، وقد فاز تطبيق "دليل" المصمم لمساعدة الأشخاص المعاقين بصرياً، حيث تم تنقيح النموذج الأولي بالشراكة مع جمعية المكفوفين في ولاية قسنطينة.

- تعاونت مؤسسة جازي مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في حاضنة سياسة الجوار الأوروبية في الجزائر العاصمة، لدعم نموذج التمكين الاقتصادي للحكومة، بحيث توفّر لأصحاب المشاريع الناشئة الرقمية والتكنولوجيا والاتصال مساحة عمل تبلغ (100) مترٍ للدعم الفني ودعم منتجاتها إلى جانب جلسات التدريب والتوجيه، وتتيح مجموعة أدوات بدء التشغيل لأصحاب المشاريع الشباب إمكانية الوصول إلى الخبراء، من خلال التوجيه وورش العمل والمؤتمرات وتغطية العروض الترويجية والأنظمة المدمجة والحوسبة السحابية وتطوير الأجهزة المحمولة. حيث كان هناك حوالي (800) جلسة حضور و(26) مسار تم تقديمها حتى نهاية سنة 2016.

- اعتمدت مؤسسة جازي بالإضافة إلى معايير الإدارة البيئية (ISO 14001) الذي اعتمد في سنة 2012، معايير الجودة (ISO 9001) ومعايير أمن المعلومات (ISO 27001).

- كما أطلقت مؤسسة جازي مبادرة "أكاديمية بائعي التجزئة" بهدف فهم احتياجات عملائها ومشتريها.

### 3- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة جازي سنة 2017

تميزت سنة 2017 في مؤسسة جازي بمجموعة من النشاطات والمبادرات والممارسات الاجتماعية، من أهمها مايلي<sup>1</sup>:

- قامت مؤسسة جازي بافتتاح غرفة علاج ومركز إداري وثلاث غرف نوم واسعة ومنطقة تسلية وألعاب بمركز علاج أورام الأطفال بيار وماري كوري (CPMC) بمستشفى مصطفى باشا في الجزائر العاصمة.

- بالشراكة مع الوكالة الوطنية للدم (ANS) نظمت مؤسسة جازي للعام السادس على التوالي حملة للتبرع بالدم لموظفيها.

- عيّنت مؤسسة جازي الشركة الناشئة "أو كاي ان تكنولوجي" كفائز في تظاهرة "فكرة" في طبعتها لسنة 2017 تشجيعاً لمشروعها الذي أطلق عليه اسم "ويي" وهو عبارة عن شبكة تواصل اجتماعي تتيح تبادل المعلومات بين سائقي السيارات (تبادل الخبرات والمعلومات المتعلقة بحركة المرور وحالة الطرقات وغيرها).

- نظمت مؤسسة جازي بالشراكة مع جمعية "Syndrome Williams Beuren" يوماً تحسيسياً حول الأمراض النادرة.

<sup>1</sup>. مؤسسة جازي، الأحداث، الموقع الإلكتروني الرسمي لشركة جازي، 2017، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي:

bit.ly/3g6iVF8، تم الاطلاع في 2019/09/09.



- نظمت مؤسسة جازي بالتعاون مع مجموعة مطوّري برامج جوجل لولاية تيبازة بمقر المؤسسة بالجزائر العاصمة الجلسة التكوينية الأولى للمجموعة، مؤكّدة دعمها لمجتمع المطوّرين الجزائريين ومساهمتها في بناء النظام الرقمي الجديد.
- افتتحت مؤسسة جازي مدرجًا تعليميًا في المدرسة العليا الجزائرية للأعمال، والذي يعدّ بمثابة دعم من الشركة للتكوين والتميّز والابتكار في مركز التعليم العالي في الجزائر.
- أعلنت مؤسسة جازي عن تخصيص فضاء للتوظيف ابتداءً من 4 أبريل 2017 على مستوى مقرها بالدار البيضاء وهذا في إطار استراتيجيتها الجديدة للتشغيل، هذا الفضاء يحتوي على: قاعة للانتظار، قاعتين للمحاورات، مكاتب المكلفين بالتوظيف ومزود بشاشات العرض التي يسيّرها تطبيق "Digital Signage PlatPlay" الذي يسمح بعرض وبرمجة المحتويات عن بعد، بالإضافة إلى اتصال بالوي فاي في قاعة الانتظار للمشاركين الجدد.
- رافقت مؤسسة جازي طوال شهر رمضان الكريم لسنة 2017 جمعية "سيدرا" في الكثير من نشاطاتها الخيرية والتضامنية، حيث استفادت من دعم نوعي تمثّل في تطبيق إلكتروني أطلق عليه اسم "يد" والذي يسمح للمتطوّعين بالتسجيل والمشاركة في مختلف الأعمال التطوّعية التي تنظمها الجمعية، كما تنوّعت نشاطات الجمعية بين تنظيف شاطئ بلدية الرايس حميدو، وتنظيم زيارة إلى حديقة التجارب بالحامة لفائدة الأطفال اليتامى بمناسبة اليوم العالمي للطفولة وتنظيم حملة "رمضان التضامن" التي سمحت بجمع المواد الغذائية وتوزيعها على المحتاجين<sup>1</sup>.

#### 4- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة جازي سنة 2018

- واصلت مؤسسة جازي خلال سنة 2018 تنفيذ برامجها الاجتماعية والتي تمثّلت فيما يلي<sup>2</sup>:
- نظّمت مؤسسة جازي الطبعة السابعة من الحملة السنوية للتبرّع بالدمّ بالشراكة مع الوكالة الوطنية للدم (ANS) ولأوّل مرة بمشاركة سكان بلدية الدار البيضاء من خلال جمعية الدار البيضاء المتحدة.
- رعت مؤسسة جازي للحصة الجزائرية لمسابقات الغناء "صوت تشالنج" تحدّي الصوت يوم 28 نوفمبر 2018.
- أطلقت مؤسسة جازي ثلاثة عروض رئيسية، اثنان منها مدفوعة مسبقًا هي "هايلة بزاف" و "جازي هدره" والثالثة خاصة بالدفع البعدي هي "جازي هاربة" تركز جميعها على المكالمات المجانية والرسائل القصيرة من شريحة جازي إلى جازي مع إضافة المزيد من حجم الانترنت لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستخدمين، تزامنًا مع بداية العام الدراسي الجديد 2018-2019 يوم 05 سبتمبر 2018.

<sup>1</sup>. VEON, Corporate Sustainability Report 2017, 28 May 2018, p: 26, from The official website of the company VEON: [bit.ly/3f6eLvC](http://bit.ly/3f6eLvC), consulté le: 04/09/2019.

<sup>2</sup>. مؤسسة جازي، المسؤولية الاجتماعية، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة جازي، 2017، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/2D7jG2n](http://bit.ly/2D7jG2n)، تم الاطلاع في 2019/09/15.

- أطلقت مؤسسة جازي حملة إعادة تأهيل وتحسين الملاعب الجوارية لصالح الشباب الهواة من محبي وممارسي كرة القدم في حي "باب الواد" الشعبي بالعاصمة، حيث تم تجهيز ساحة "الكيتاني" وتحويلها إلى ملعب حقيقي حسب المعايير المعمول بها.

- تم تدريب أزيد من (200) موظف في إطار برنامج التدريب المهني التابع لأكاديمية مؤسسة جازي في جميع أنحاء الجزائر، وقد ساعد هذا البرنامج على تطوير المهارات الرقمية ومحو الأمية في مختلف القطاعات الصناعية والسوق لضمان قابلية التوظيف، بالنظر إلى الطلب المتغير والصعب في سوق العمل الجزائري<sup>1</sup>.

## 5- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة جازي سنة 2019

عرفت سنة 2019 تزايداً في عدد الممارسات والبرامج التي تبنتها مؤسسة جازي، والتي تصب في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والنقاط التالية توجز أهم هذه الممارسات<sup>2</sup>:

- واصلت مؤسسة جازي دعمها للمؤسسات الناشئة ورجال الأعمال الجزائريين خلال سنة 2019 على تعزيز ثقافة داخلية للابتكار وريادة الأعمال، من خلال برنامجها "Djezzy incubation hack thon"، حيث مكّنت هذه المؤسسات من الحصول على دعم لتسويق منتجاتها.

- قدّمت مؤسسة جازي عرضاً للشباب المبتكر للاستفادة من إرشادات الخبراء ولتعزيز حاضنة "ENP"، بغية تكوينهم كرجال أعمال المستقبل وتشجيعهم على إنشاء مؤسساتهم.

- أطلقت مؤسسة جازي برنامجاً تجريبياً سنة 2019 بالشراكة مع "NOKIA" لقياس جودة التربة باستخدام القياس الذكي، لتزويد الفلاحين ببيانات موثوقة لتحسين الإنتاجية وتقليل هدر الموارد في النشاط الزراعي بالجزائر.

- قدّمت مؤسسة جازي سنة 2019 من خلال منصة أكاديميتها تدريباً لأزيد من (304) موظف، حيث عزّزت هذه المبادرة من التواصل مع الموظفين وتقاسم المعرفة فيما بينهم.

- نظّمت مؤسسة جازي "هاكاثون" الأول من نوعه حول موضوع "التنوع والإدماج" بالشراكة مع مجموعة "Google Developers"، تنافس فيها المئات من الطلاب من مختلف المدارس والجامعات التكنولوجية بالعاصمة لمدة 36 ساعة لإنشاء تطبيقات ويب أو جوال مبتكرة.

- شاركت مؤسسة جازي في منتدى حول تكنولوجيا الجيل الخامس نظّمته بداية سنة 2019 الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحضائر التكنولوجية في المدينة التكنولوجية سيدي عبد الله بالجزائر العاصمة، أين وضّح

<sup>1</sup> . VEON, **Sustainability Report 2018**, 21 May 2019, p: 50, from the official website of the company VEON: [bit.ly/2X2QEb0](http://bit.ly/2X2QEb0), consulté le: 18/09/2019.

<sup>2</sup> . مؤسسة جازي، **الأحداث**، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة جازي، 2019، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3g6iVF8](http://bit.ly/3g6iVF8)، تم الإطلاع في 2020/06/24.

ممثّل عن مؤسّسة جازي التطورات الرئيسية التي توقّرها تقنية الجيل الخامس على مستوى الإنتاجية وتطوير خدمات جديدة للمستهلكين.

- نظّمت مؤسّسة جازي بالشراكة مع "وومن تيكمايكرز تيبازة"، ندوةً في حاضنة جازي بالمدرسة الوطنية متعدّدة التقنيات، تحت شعار "المرأة والتكنولوجيا" يوم 08 مارس 2019، نشّطت الندوة نساء مقاولات باحثات وإطارات بمؤسّسات قصد تشجيع ريادة الأعمال بالنسبة للنساء في الجزائر.

- كرّمت مؤسّسة جازي الفائزين في حفل اختتام جوائز الويب الجزائرية لسنة 2019 بصفتها الشريك الرسمي للحدث، وجوائز الويب الجزائرية هي المنافسة الوطنية السنوية التي تكافئ أفضل محتوى للويب الجزائري في كل المجالات. وقد تعلق الأمر سنة 2019 بتكريم 20 فئة تضمّ مواقع الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي، منها 3 جوائز خاصّة تكافئ ريادة الأعمال بالنسبة للنساء في مجال التكنولوجيا، وأفضل تطبيق نقّال للسنة وأفضل حملة تواصلية رقمية للسنة.

- شاركت مؤسّسة جازي في مهرجان المطوّرين 2019، والذي تم تنظيمه من طرف مجموعة مطوّري غوغل (GDG) بالجزائر وتيبازة، أين تمكّن أكثر من (300) طالب في مجال التطوير من الاستفادة من تكوين ومرافقة، وذلك من خلال الندوات والورشات التي تمحورت حول آخر التكنولوجيات، وتطرّقت إلى مواضيع مختلفة مثل التكنولوجيات الحديثة كالحوسبة السحابية والأندرويد والتعليم الآلي والويب.

- نظّمت مؤسّسة جازي يومي 27 و 28 أكتوبر 2019 حملتها التقليدية للتبرّع بالدم بمشاركة العشرات من العمّال كالمعتاد.

## المطلب الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)

فيما يلي، أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أوريدو الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى سنة 2019:

### 1- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أوريدو الجزائر سنة 2015

قدّمت مؤسسة أوريدو الجزائر مبادرات اجتماعية عديدة خلال سنة 2015، حيث يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تنفيذاً لعدد من البرامج المخصصة لدعم وتدريب الشباب الجزائري، وقّعت مؤسسة أوريدو الجزائر خلال شهر فيفري من سنة 2015 اتفاقية شراكة حصرية مع نادي ريال مدريد الإسباني لكرة القدم مدتها 3 سنوات.
- من خلال الشراكة مع مؤسسة "ليو ميسي"، أطلقت مؤسسة أوريدو الجزائر ثلاثة عيادات صحية متنقلة جديدة في جنوب البلاد.
- تنظيم ورعاية وتمويل مؤسسة أوريدو الجزائر عدداً من الفعاليات والبرامج الموجهة لدعم المحتاجين، وذلك من خلال عقد شراكات مع المؤسسات والجمعيات الخيرية المحلية، مثل الهلال الأحمر الجزائري والجمعية الجزائرية لمحو الأمية والاتحاد الوطني للمعاقين الجزائريين.
- كما ركّزت مؤسسة أوريدو الجزائر على تعزيز ثقافة ريادة الأعمال والتعليم في الجزائر، من خلال توفير الدعم لثلاث فعاليات مهمة هي (Devox4 KIDS)، تعليم الأطفال ما بين 08 و14 سنة أساسيات البرمجة والعلوم الخاصة بالروبوتات بالتعاون مع مؤسسة (Devox) غير الحكومية و (DZBOT)، وتمّ تنظيم مسابقة بالتعاون مع (LEGO) الجزائر حيث استخدمت الروبوتات من قبل فرق شاركت في عدد من التحديات ومختبر الابتكار (توفير حيز خاص للتدريب واستخدام التقنيات الجديدة الموجودة في حاضنة الأعمال "tStart" بهدف تشجيع الابتكار).
- واصلت مؤسسة أوريدو الجزائر الاستثمار في موظفيها، إذ حرصت على تطوير المهارات الإدارية لأعضاء الإدارة العليا والوسطى، من خلال إرسالهم إلى جامعات ومراكز للأعمال في فرنسا والجزائر لصقل خبراتهم المهنية.
- قدّمت مؤسسة أوريدو الجزائر للسنة العاشرة على التوالي، رفقة الجمعية الوطنية لحماية الشيوخ المسعفة "إحسان" مساهمات لتنظيم عمليات خيرية لهذه الجمعية، حيث تم إرسال 152 مسناً (من ذوي الاحتياجات

<sup>1</sup>. مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2015، الدوحة، قطر، 2016، ص: 39، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي:

bit.ly/2CRCB1f، تم الاطلاع في 2019/09/24.

الخاصة والمحتاجين وغيرهم) إلى البقاع المقدسة لأداء مناسك العمرة، وقد تمّ تنظيم حفل على شرفهم لدى عودتهم يوم 18 أفريل 2015 بفندق "الماركيز"<sup>1</sup>.

## 2- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أوريدو الجزائر سنة 2016

واصلت مؤسسة أوريدو الجزائر ممارساتها الداعمة للمجتمع وإثراء حياة الأفراد عبر العديد من برامج المسؤولية الاجتماعية، وفيما يلي أهم هذه الممارسات المتبناة خلال سنة 2016<sup>2</sup>:

- كانت مؤسسة أوريدو الجزائر الراعي الذهبي والشريك التكنولوجي للنهائي الثالث من مسابقة التحدي العربي لتطبيقات الجوال (AMC)، حيث هدفت هذه المنافسة إلى دعم المشاريع الّيزادية للشباب والمشاريع الناشئة وتطبيقات الجوال المبتكرة في عدّة قطاعات مثل الصّحة، والتعليم، وريادة الأعمال الاجتماعية. كما وفّرت الشركة الرعاية لمسابقة "إنجاز الجزائر" لرواد الأعمال الشباب، ووفّرت التعليم التجريبي والتدريب في مجال الجاهزية للعمل ومحو الأمية المالية وريادة الأعمال في أوساط الشباب.

- في مجال تمكين المرأة، ساعدت مؤسسة أوريدو الجزائر في تنظيم أنشطة اليوم العالمي للمرأة في شهر مارس من سنة 2016، واشتركت أوريدو الجزائر مع مؤسسة (Women Techmakers)، الاجتماعية في الجزائر لتسليط الضوء على ريادة الأعمال التكنولوجية الخاصّة بالمرأة.

- وفي مجال التعليم، شاركت مؤسسة أوريدو الجزائر مع الهلال الأحمر الجزائري في افتتاح مركز تعليم وتكوين وإدماج المرأة "عفيف" في ولاية تيزي وزو.

- عملت مؤسسة أوريدو الجزائر بالتعاون مع الهلال الأحمر الجزائري على إطلاق عيادات صحّية أخرى متنقلة في جنوب الجزائر مع تخصيص عيادة صحّية متنقلة لولاية تمنراست.

## 3- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أوريدو الجزائر سنة 2017

واصلت مؤسسة أوريدو الجزائر جهودها لخدمة المجتمع بالتزامها بالاستثمار في تنمية وتطوير المجتمعات المحليّة وفئة السكان الأقل دخلاً، وتقديم الدعم لهم خلال سنة 2017، وتمثّلت هذه الممارسات فيما يلي<sup>3</sup>:

- حرصت مؤسسة أوريدو الجزائر على رعاية خمس فرق كرة قدم، وثلاثة اتحادات رياضيّة وطنية هي: اتحاد المبارزة والدراجات وكرة اليد.

<sup>1</sup>. مؤسسة أوريدو الجزائر، المسؤولية الاجتماعية، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، 23 مارس 2015، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3jHxFMZ](http://bit.ly/3jHxFMZ)، تم الاطلاع في 2018/09/11.

<sup>2</sup>. مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2016، الدوحة، قطر، 2017، ص: 34، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/2X1j9G3](http://bit.ly/2X1j9G3)، تم الاطلاع في 2018/09/17.

<sup>3</sup>. مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2017، الدوحة، قطر، 2018، ص: 33، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/32Xxxmv](http://bit.ly/32Xxxmv)، تم الاطلاع في 2018/09/24.

- ركزت مؤسسة أوريدو الجزائر جهودها بالتعاون مع الهلال الأحمر الجزائري على رعاية مسابقة "إنجاز الجزائر" لرواد أعمال الشباب، ودعم الاتحاد الوطني للمعوقين الجزائريين.
- أطلقت مؤسسة أوريدو الجزائر عددًا من المشاريع للتصدي لمشكلة الأمية في الجزائر، بما في ذلك توفير الدعم المالي بهدف توفير المعدّات التعليمية لمدارس محو الأمية، والاحتفال باليوم الوطني للتعليم واليوم العالمي لمحو الأمية بالاشتراك مع جمعية "اقرأ".
- فتحت مؤسسة أوريدو الجزائر خلال شهر رمضان مطاعمها الداخلية المخصصة لموظفيها، لتقديم وجبات الطعام للعاملين بالقرب منها والذين يقيمون في أماكن بعيدة عن عملهم، حيث وفّرت ما يقارب 300 وجبة يوميًا.
- استثمرت مؤسسة أوريدو الجزائر وللسنة الخامسة على التوالي في مواردها البشرية، من خلال تقديم تسهيلات لاستكمال الكثير من الموظفين دراستهم في برنامج ماجستير إدارة الأعمال.
- قامت مؤسسة أوريدو الجزائر بزيارة الأطفال في المستشفيات عبر مختلف ولايات الوطن خلال اليوم الثاني لعيد الفطر بمشاركة عمال المؤسسة، ومتطوعين من الهلال الأحمر الجزائري على رأسهم السيدة سعيدة بن حبيلس، ورايح ماجر سفير أوريدو، حيث قاموا بزيارة الأطفال في مستشفيات كل من الجزائر، وهران وقسنطينة. وتمّ خلال هذه الزيارة تقديم هدايا للأطفال الذين لم تسنح لهم الفرصة لقضاء هذه المناسبة مع عائلاتهم وتقديم عروض سيرك "سيتا دي روما"<sup>1</sup>.

#### 4- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أوريدو الجزائر سنة 2018

- واصلت مؤسسة أوريدو الجزائر خلال سنة 2018 تنفيذ برامجها وممارساتها الاجتماعية، والتي تمثّلت فيما يلي<sup>2</sup>:
- رافقت مؤسسة أوريدو الجزائر عودة ممثّل الأغنية الجزائرية الفنّان "المرحوم ايدير" كشريك للحفل المزدوج الذي نظّم بالمركب الرياضي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة، التزامًا منها بالترويج للفنّ والثقافة الجزائرية.
  - نظّمت مؤسسة أوريدو الجزائر الشريك الرسمي للحماية المدنية للسنة السادسة على التوالي مسابقة رياضية لأعوان الحماية المدنية، قصد تحسين مهاراتهم وخبراتهم في الإنقاذ والإسعافات الأولية.
  - نظّمت مؤسسة أوريدو الجزائر الراعي الرسمي للاتحاد الرياضي لمدينة بلعباس (USM Bel Abbès) حفل استقبال على شرف اللاعبين والطاقم الفني تكريمًا لفوزها ببطولة الرابطة المحترفة الجزائرية الأولى موسم 2018/2017.

<sup>1</sup>. مؤسسة أوريدو، خواص، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، 27 جوان 2017، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/2WVl0wf](http://bit.ly/2WVl0wf)، تم الاطلاع في 2019/10/02.

<sup>2</sup>. مؤسسة أوريدو الجزائر، التظاهرات والرعاية، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، 2018، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/300Beby](http://bit.ly/300Beby)، تم الاطلاع في 2018/10/13.

- نظّمت أوريدو الجزائر قافلة "Beach Foot Club" عبر (11)، ولاية ساحلية ببرنامج غني من الألعاب والترفيه لفائدة المصطافين.
- احتفلت مؤسسة أوريدو الجزائر بالشراكة مع الفيدرالية الجزائرية للأشخاص ذوي الإعاقة (FAPH) باليوم العالمي للأشخاص ذوي الإعاقة (03 ديسمبر)، يوم 04 ديسمبر 2018 بالجزائر العاصمة، حيث تمّ من خلاله التركيز على تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة لتحقيق التنمية الشاملة والمنصفة والمستدامة، في إطار برنامج التنمية المستدامة لآفاق 2030. وكان هذا اليوم فرصةً لإعطاء الكلمة للشباب من ذوي الإعاقة لعرض مشاريعهم والحديث عن الصعوبات اليومية التي يواجهونها، والتطرّق للحلول والمقترحات التي تهدف إلى تحسين ظروفهم المعيشية<sup>1</sup>.
- لدعم فرص العمل وريادة الأعمال أمام الشباب في الجزائر، وقّرت مؤسسة أوريدو الجزائر الدّعم لبرنامج جديد للشباب باسم "إنجاز الجزائر"، كما أنشأت برامج لحاضنة أعمال تهدف إلى تعزيز بيئة الأعمال المحلية.
- شاركت مؤسسة أوريدو الجزائر ودعمت عددًا من المبادرات والاحتفالات، مثل اليوم العالمي للمرأة واليوم الوطني للمعرفة واليوم العالمي لمحو الأمية واليوم العالمي لذوي الإعاقة.
- نظّمت مؤسسة أوريدو الجزائر خلال شهر رمضان المبارك زيارات للأطفال المرضى في المستشفيات قام بها متطوّعون، وافتتحت في المبنى الرئيسي للشركة مطعمًا للمحتاجين خلال شهر رمضان 2018.
- طوّرت مؤسسة أوريدو الجزائر برنامجًا للمتطوّعين للقيام بأعمال تنظيف الشاطئ، وذلك للمحافظة على شواطئ الجزائر وحماية البيئة الطبيعية في البلاد<sup>2</sup>.

## 5- ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة أوريدو الجزائر سنة 2019

- قدمت أوريدو الجزائر مبادرات متنوّعة في إطار المسؤولية الاجتماعية سنة 2019، تمثل أهمها فيما يلي<sup>3</sup>:
- فتحت مؤسسة أوريدو الجزائر ومنذ بداية شهر رمضان 2019 مطاعمها بمقرها في الجزائر العاصمة وهران وقسنطينة لاستقبال الصائمين يوميًا ومنحهم وجبات إفطار كاملة، وهذا بتأطير من متطوّعين من الهلال الأحمر الجزائري والكشافة الإسلامية وعمّال أوريدو الجزائر.

<sup>1</sup>. مؤسسة أوريدو الجزائر، عن [ooredoo](http://ooredoo)، 04 ديسمبر 2018، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3g67i0S](http://bit.ly/3g67i0S)، تم الاطلاع في 2019/10/21.

<sup>2</sup>. مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2018، الدوحة، قطر، 2019، ص: 52، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3g58kdv](http://bit.ly/3g58kdv)، تم الاطلاع في 2019/11/02.

<sup>3</sup>. مؤسسة أوريدو، التظاهرات والرعاية، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، 2019، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/300Beby](http://bit.ly/300Beby)، تم الاطلاع في 2020/06/22.

- نظّمت مؤسسة أوريدو الجزائر يوم 28 فيفري 2019 الدورة التدريبية الـ 65 للصحفيين والإعلاميين الجزائريين تحت شعار "حماية الحياة الرقمية"، حيث قدّمت الدورة من قبل اثنين من المديرين التنفيذيين في مؤسسة أوريدو الجزائر (عادل الدراجي، رشيد عبروس).
- شاركت مؤسسة أوريدو الجزائر في الطبعة الثانية لصالون الجزائر الدولي للبيئة والطّاقات المتجددة (SIEERA 2019)، الذي جرت فعالياته من 07 إلى غاية 10 مارس 2019 بقصر المعارض الصنوبر البحري بالجزائر العاصمة لاحتياجات المحترفين، كما عرضت سياستها القائمة على الصّحة والسلامة والبيئة (Health-safety-Environment).
- سجلت مؤسسة أوريدو الجزائر مشاركتها في الطبعة التاسعة لمعرض ومؤتمرات شمال إفريقيا للبتترول (NAPEC 2019)، الذي جرت فعالياته من 10 إلى 13 مارس 2019 بالمركز الدولي للمؤتمرات محمد بن أحمد وهران من خلال فضاء مفتوح، أين يقوم مستشارو البيع الـ "Business ooredoo"، بالإجابة على أسئلة الزوار المهنيين والاقتراح لهم مختلف العروض والحلول التي تستجيب لمتطلباتهم.
- زارت مؤسسة أوريدو الجزائر في اليوم الثاني من عيد الفطر 2019 دُور المسنين بكل من الجزائر العاصمة وهران وقسنطينة، رفقة وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة ووجوه إعلامية وفنية، وقد قدّمت لهم المؤسسة مجموعة من الهدايا بالمناسبة.
- رعت مؤسسة أوريدو الجزائر حفل تسليم الجوائز لمسابقة "إنجاز الجزائر" في طبعتها الثامنة 2019، وقدّمت جوائز لأحسن مؤسسة (CITEC من جامعة بجاية)، وأحسن تأثير مجتمعي (TEDWAREK من جامعة تلمسان)، أحسن منتج للسنة (GENEWIN المدرسة العليا في علوم التغذية والصناعات الغذائية ESSATA بالجزائر).
- شاركت مؤسسة أوريدو الجزائر في الطبعة الأولى لصالون "Emploitic/connect 2019" يومي 5 و 6 أكتوبر 2019، أين استقبلت مؤسسة أوريدو الجزائر السيرة الذاتية لبعض الشباب الراغب في العمل وأجرت مقابلات توظيف وقدّمت توجيهات ونصائح للشباب الباحث عن العمل.
- رعت مؤسسة أوريدو الجزائر الطبعة الـ 24 للصالون الدولي للكتاب بالجزائر (سيلا 2019)، والذي جرت فعالياته من 30 أكتوبر إلى غاية 09 نوفمبر 2019 بقصر المعارض الصنوبر البحري.
- رافقت مؤسسة أوريدو الجزائر باعتبارها الراعي الرسمي للفيدرالية الجزائرية للمبارزة والفريق الوطني المنتخب الجزائري إناث في كأس العالم سيف الحسام - وسطيات، مرحلة الجزائر التي احتضنتها قاعة حرشة حسان بالجزائر العاصمة يومي 16 و 17 فيفري 2019. كما كرّمت مؤسسة أوريدو الجزائر خلال اختتام الحفل المبارزين الجزائريين الذين تألّقوا مؤخّرًا في البطولة المتوسطية الـ 16 للمبارزة بمدينة كغلياري الإيطالية.
- أقامت أوريدو الجزائر تعاونًا رائدًا بين القطاعين العام والخاص لمعالجة بعض القضايا الرئيسية التي تواجه الاقتصاد الجزائري سنة 2019، حيث تمّ إعداد ثلاثة برامج لمعالجة وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة



والمتوسطة، خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذا الصعوبات الهيكلية لرجل الأعمال ومشاكل بطالة الشباب، ودعمت برامجها 29 مؤسسة ناشئة في مجال التكنولوجيا - بما في ذلك 20 مركزاً لدعم الشباب استضافتها أوريدو الجزائر، ودرّبت وكوّنت (5400) شاباً في هذا المجال، وكان شعارها في هذه المبادرة "صنع في الجزائر" الذي يروج للابتكار وإنشاء منتجات ومحتوى محليين<sup>1</sup>.

- نظّمت مؤسسة أوريدو الجزائر يوم 27 أكتوبر 2019 حملة للتبرّع بالدم من قبل موظفيها بمقرّها المتواجد بأولاد فايت.

- نظّمت مؤسسة أوريدو الجزائر بالشراكة مع الفيدرالية الجزائرية للأشخاص ذوي الإعاقة (FAPH) ملتقى حول دور ومساهمة الأشخاص ذوي الإعاقة في التنمية الشاملة والعدالة والمستدامة، أين جمعت هذه التظاهرة ما يقارب 100 شخص يعيشون بإعاقات مختلفة، والذين تطرّقوا إلى الصعوبات اليومية التي يعانون منها واقتراح إجراءات المرافقة وكذا الحلول لتحسين ظروفهم المعيشية<sup>2</sup>.

أخيراً وليس آخراً، وبعد سرد ممارسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية لمعاملي الهاتف النقال بالجزائر (مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر) خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2019، يمكن القول أنّ هناك نوعاً من الإلتزام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية عند المؤسسات الثلاثة، ولكن بتفاوت في عددها ومجالاتها وطبيعتها من متعامل لآخر، حيث تؤكد هذه الممارسات على ما يلي:

➤ غياب رؤية واضحة لآليات واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسسة موبيليس مقارنة مع مؤسستي جازي وأوريدو الجزائر، إذ ترد ممارسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسستين (جازي، وأوريدو الجزائر) في تقاريرهم بشكل مستمرّ سواء في التقارير المالية أو تقارير الاستدامة السنوية والفصلية، وهذا في إطار الإفصاح عن الأداء الاجتماعي للمؤسستين في المجتمع وداخل المؤسسة، وهذا ما يؤكّد الاهتمام الذي توليه المؤسستين لأدائهما الاجتماعي، وحرصهما على تعزيز أدائهما الاجتماعي الحقيقي في محيط عملهما، والذي تعتبره المؤسستان استثماراً لا يقلّ أهمية عن الاستثمارات الاقتصادية وتحقيق العوائد المالية، والذي يحتمّ على المنظمة أن تفصح عنه من أجل كسب شرعية اجتماعية داخل المجتمع وفق استراتيجية محدّدة المعالم تصبّ في تطلّعات المجتمع. في حين تغيب هذه الرؤية كما قلنا سابقاً عند مؤسسة موبيليس إذ نجد إفصاحاً عن برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية في موقعها الإلكتروني الرسمي في شكل شعارات منها حتّى ما نشر على الموقع قبل قيام المؤسسة بالمبادرة أو تنفيذها على أرض الواقع.

<sup>1</sup>. مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2019، الدوحة، قطر، 2020، ص: 25، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي:

bit.ly/2CTkgAL، تم الاطلاع في 2020/04/22.

<sup>2</sup>. مؤسسة أوريدو، الأعمال الخيرية، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، 2019، متوفّر على الرابط

الإلكتروني التالي: bit.ly/2P0e1Oa، تم الاطلاع في 2020/06/23.

➤ أما فيما تعلق بعدد ومجالات برامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الثلاثة، فيلاحظ أنّ مؤسسة موبيليس هيمنت على عدد البرامج والممارسات التي تمّ الإفصاح عنها بغضّ النظر عن طريقة الإفصاح عنها ومجالاتها، في حين كانت برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تمّ الإفصاح عنها لمؤسسة جازي وأوريدو الجزائر أقلّ نسبياً. لكن ما يلفت الانتباه هنا هو نوع وطبيعة البرامج المقدّمة من قبل المؤسسات الثلاثة، إذ نجد تركّز أغلب ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة موبيليس حسب ما جاء في بياناتها الصحفية على موقعها الإلكتروني نحو الرعاية (رعاية رياضية، ورعاية حصص وبرامج تليفزيونية)، ومرافقة الجمعيات والهيئات الخيرية وتقديم مساعدات لها، والمشاركة في إحياء الأعياد الوطنية والدينية والثقافية. في حين ركّزت مؤسسة جازي خلال الفترة نفسها على برامج مسؤولية اجتماعية داخلية كتقديم دورات تكوينية للموظّفين لتحسين التواصل معهم، وفيما بينهم، وتبادل المعارف داخل المؤسسة (تخصيص فضاء للتوظيف سنة 2017، تدريب أزيد من (200) موظّف في إطار برنامج التدريب المهني التابع لأكاديمية مؤسسة جازي سنة 2018، وتدريب (340) موظّفاً سنة 2019)، وتشجيع ومرافقة البرامج التعليمية الابتكارية (مسابقات تطوير التطبيقات الجديدة 2015، تدشين حاضنة StartupToolbox بالمدرسة الوطنية متعدّدة التقنيات سنة 2016، وبرنامج Djezzy incubation hack thon سنة 2019)، بالإضافة إلى تقديم مساعدات ودعم لبعض المؤسسات الحكومية في مجالات متعدّدة لاسيما في مجال الصّحة وهو مشكل يؤرّق المجتمع الجزائري اليوم.

➤ أما مؤسسة أوريدو الجزائر فقد ركّزت من خلال ممارستها الاجتماعية على تشجيع ومرافقة الجوانب ذات العلاقة بمجال نشاطها المتمثّل في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتوجّهها بشكل يندلّ مشكلة البطالة التي يعاني منها الشباب الجزائري، أين قدّمت مجموعة من البرامج تصب مجملها في هذه النقطة (برنامج TSTART، وبرنامج ISTART وبرنامج PISTE، وإنشاء حاضنة أعمال تهدف لتعزيز البيئية المحليّة سنة 2018). ومن جهة أخرى تبرز اهتمامات مؤسسة أوريدو الجزائر بالاستثمار في موظّفيها، من خلال الاهتمام ببرامج التدريب والتكوين، حيث تم تدريب فرق الإدارة العليا والوسطي خلال سنة 2015 في كليات مرموقة لإدارة الأعمال بفرنسا، والمشاركة بموظفيها في برنامج إعداد القادة العالمي 2015، كما ركّزت أيضاً مؤسسة أوريدو الجزائر على تطلّعات عملائها من خلال تقديم حوافز ومكافأة للعملاء الأكثر ولاءً، إضافةً إلى إقامة علاقة وطيدة وطويلة الأمد في إطار مسؤوليتها الخيرية التطوّعية (الإنسانية) مع الهلال الأحمر الجزائري والكشافة الإسلامية 2019 لتقديم مساعدات للفئات الأكثر هشاشةً في المجتمع الجزائري مع التركيز على مشاكل التعليم والصّحة.

وما يجب أن نلفت له الانتباه هنا أيضاً، أنه ومع مطلع سنة 2020 وبعد تفشي جائحة فيروس كورونا كوفيد-19 في العالم، وتسجيل الجزائر لأولي الحالات المؤكدة بالإصابة بالفيروس أواخر شهر فيفري من نفس السنة، إستجاب متعاملي الهاتف النقال على غرار باقي المنظمات في قطاعات مختلفة لهذا الظرف الطارئ، والذي فرض على الحكومة الجزائر تبني مجموعة من الإجراءات الاحترازية للحد من تفشي الجائحة،

كغلق المدارس والجامعات وتعليق الرحلات الجوية والبحرية من وإلى الجزائر وغيرها من الإجراءات الأخرى.

حيث تبني المتعاملين الثلاث جملة من الممارسات الاجتماعية تصب في مجملها فيما يلي:

▪ تقديم مساعدات مالية ومادية لمواجهة تفشي فيروس كورونا كوفيد-19 في الجزائر: حيث تمثلت هذه

المساهمات والمساعدات المقدمة للمواطنين وقطاع الصحة خلال هذه الفترة فيما يلي:

- منحت مؤسسة موبيليس يوم 23 مارس 2020 مستشفى بوفاريك بولاية البليدة سيارة إسعاف مجهزة بكل المستلزمات الطبية ومجموعة من الشرائح الهاتفية من الجيل الرابع. كما أطلقت عملية تضامنية بمنح سكان ولاية البليدة أرصدة إضافية صالح للإتصال وإرسال الرسائل القصيرة والإنترنت (60 دقيقة من المكالمات يوميًا نحو موبيليس، رسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس، حجم إنترنت يقدر بـ 2GO)، وذلك خلال الفترة من 26 مارس إلى غاية 04 أبريل 2020، حيث استند من هذه العملية جميع مشتركى الدفع المسبق لسكان هذه الولاية. بالإضافة إلى إطلاق مبادرة إقتصاع 10 دج عن كل عملية تعبئة تفوق 200 دج يقوم بها مشتركى الشبكة خلال شهر رمضان، وتقديمها في شكل تبرعات لاقتناء معدات صحية لمكافحة تفشي فيروس كورونا كوفيد-19 في الجزائر<sup>1</sup>.

- أما مؤسسة جازي فقد خصصت خلال شهر مارس من سنة 2020 مبلغ 42 مليون دينار جزائري لشراء المعدات الطبية، وقدمتها كمساعدات عينية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وذلك لدعم الجهود الوطنية في التصدي لتفشي جائحة فيروس كورونا كوفيد-19. كما وزعت 13.700 قفة لفائدة العائلات المعوزة والفقيرة المتضررة جراء تطبيق سياسات الحجر المنزلي في ولايات عديدة وذلك خلال شهر ماي من نفس السنة. هذا ومنحت مؤسسة جازي خلال نفس الشهر مبلغ 5,8 مليون دينار كدعم مالي للجهات الحكومية لمساعدة الجهود الوطنية لمكافحة تفشي هذا الفيروس<sup>2</sup>.

- في حين قدمت مؤسسة أوريدو الجزائر خلال شهر مارس ومع بداية تفشي فيروس كورونا كوفيد-19 في الجزائر عمليات تحسيسية واسعة حول كيفية الوقاية من تفشي الفيروس في المناطق النائية والريفية، مع توزيع مستلزمات ومواد تنظيف وتعقيم على المواطنين في تلك المناطق. وخلال شهر أبريل قدمت مؤسسة أوريدو الجزائر معدات طبية لفائدة مستشفى بوفاريك بالتعاون مع الهلال الأحمر الجزائري، كما واصلت عمليات توزيع مستلزمات النظافة وساهمة في عمليات تعقيم بمراكز الاستقبال وبدور العجزة عبر ولايات

<sup>1</sup>. مؤسسة موبيليس، **فضاء الصحافة**، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة موبيليس، 2020، متوفّر على الرابط الإلكتروني

التالي: [bit.ly/33UJAR8](http://bit.ly/33UJAR8)، تم الاطلاع في 2020/08/12.

<sup>2</sup>. مؤسسة جازي، **بيانات صحفية**، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة جازي، 2020، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي:

[bit.ly/3n4RfUU](http://bit.ly/3n4RfUU)، تم الإطلاع في 2020/08/25.

مختلفة. هذا ووزعت خلال شهر ماي بالشراكة مع الكشافة الاسلامية ما يفوق 8.000 وجبة على الأطباء ومستخدمي قطاع الصحة في ولايات الجزائر العاصمة ووهران وسطيف<sup>1</sup>.

▪ توفير خدمات الولوج المجاني للتلاميذ والطلبة الجامعيين إلى منصات التعليم عن بعد: أتاح متعاملي الهاتف النقال في الجزائر الدخول المجاني للروابط الإلكترونية لأرضية الدعم المدرسي عبر الإنترنت والقنوات التعليمية للتلاميذ وطلبة الجامعات عبر كامل التراب الوطني، والتي أقرها المتعاملين الثلاثة بالشراكة مع وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي، لمجابهة انقطاع التعليم الحضوري في المدارس والجامعات للحدّ من تفشي فيروس كورونا كوفيد-19 في الوسط المدرسي والجامعي.

▪ توفير إمكانية الاتصال المجاني بالجهات الوصية لتبليغ والاستفسار عن حالات الإصابة بالفيروس: حيث فعل متعاملي الهاتف النقال الثلاثة في الجزائر يوم الأربعاء 26 فيفري 2020 مع تسجيل أول حالة إصابة مؤكدة بفيروس كورونا كوفيد-19 في الجزائر إمكانية الوصول المجاني للرقم الأخضر 3030 بالاشتراك مع وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

إلاّ أنّه وفي الحقيقة تبقى هذه الممارسات والبرامج ضعيفة ودون المستوى المطلوب في المتعاملين الثلاثة؛ لأنّ عليها تقديم هذه المبادرات والممارسات في شكل وقائي استراتيجيّ مرّنٍ لكسب شرعية اجتماعية تتيح بيئة أعمال أقلّ تعقيدًا وحساسيةً على المدى المتوسطّ والبعيد، وذلك بالتدرج من الممارسات المطلوبة فالمتوقّعة فالمرغوبة من قبل أصحاب المصلحة باختلافهم، وليس تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية كرد فعل علاجي لمشاكل مجتمعية فقط كما يظهر على ممارساتهم خلال هذه السنوات (استجابة اجتماعية)، حتى يصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية ثقافةً راسخةً في المنظمات داخليًا، تعكس فيما بعد في شكل ممارسات اجتماعية مستدامة في المجتمع وخارجيًا بشكل استراتيجيّ يقظ.

وبالتالي، نكون أمام التحديد والفهم الصحيح للقضايا التي يتوجّب على المنظمة ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية فيها، ليسهل تحديد درجة الاستجابة للقضايا الاجتماعية أو الأداء الاجتماعي للمنظمة مما يعود في الأخير بالنفع عليها وعلى المجتمع ككل.

<sup>1</sup>. مؤسسة أوريدو، الأعمال الخيرية، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، 2020، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/2P0e1Oa](http://bit.ly/2P0e1Oa)، تم الاطلاع في 2020/08/21.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على واقع البيئة التنافسية وممارسات المسؤولية الاجتماعية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر؛ إذ تمّ في بدايته تقديم معاملي الهاتف النقال بشكل عام من خلال التطرق إلى نشأة وأهداف والتزامات وقيم كل معاملي من المتعاملين النشطين في السوق، بحيث توصلت الدراسة من خلال هذا العنصر إلى أنّ هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يتكوّن من ثلاثة متعاملين منذ سنة 2004 (موبيليس، جازي، أوريدو الجزائر)، ويتنافس هؤلاء المتعاملون داخل هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في تقديم العروض وتخفيض أسعارها وتحسين جودتها، من خلال البحث عن التمايز في تقديم الخدمات المطلوبة من قبل المشتركين وهذا في إطار منافسة احتكار القلّة.

كما تمّ من خلال هذا الفصل، تحديد مكانة هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال داخل قطاع الاتصالات وداخل الاقتصاد الجزائري بصفة عامّة؛ حيث توصلت الدراسة إلى أنّ معاملي الهاتف النقال في الجزائر يساهمون في نسب تتراوح بين 63,91% و 78,52% في رقم أعمال قطاع الاتصالات ككلّ، ويساهمون في الناتج الداخلي الخام بنسب تتراوح بين 1,67% و 2,03%، وبنسب في الناتج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم على الواردات تتراوح بين 2,89% و 2,46%، وهذا خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2018، كما قدّمت الدراسة تحليلاً لمختلف العوامل التي تؤثر على تنافسية معاملي الهاتف النقال في الجزائر على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لهيكل الصناعة وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج (PEST). وكذا تمّ إجراء تحليلٍ مقارنٍ تاريخيٍّ مرجعيٍّ لأهم المؤشرات الكميّة للقدرة التنافسية لمعاملي الهاتف النقال؛ من خلال تسليط الضوء على مؤشّر الحصة السوقية وسرعة الانتشار ونسب التغطية بشبكات الاتصالات اللاسلكية الحديثة (G4.G3).

في الأخير، تناول هذا الفصل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمعاملي الهاتف النقال الثلاثة في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى سنة 2020، إذ أظهرت النتائج أنّ هناك نوعاً من الإلتزام بهذا المفهوم لدى المتعاملين، حيث يتجلّى هذا الإلتزام من خلال الاهتمام بنشاطات اقتصادية واجتماعية تصبّ ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مجالات متعدّدة، يغيب في كثيرًا منها المنظور الاستراتيجي.

وعليه، خصّ هذا الفصل إلى أنّ المتعاملين النشطين في هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر من بين أهمّ منظمات الأعمال التي يمكن أن تشكّل أساساً وميداناً مناسباً لدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية، كون المتعاملين في خدمات الهاتف النقال في احتكاك مستمرّ ومتزايدٍ بمختلف أفراد المجتمع باعتبارهم يشكّلون محور نشاط المتعاملين في السوق، ما يحتمّ عليهم احترام تطلّعاتهم وتوقّعاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى أصحاب المصالح الأخرى من أجل ضمان البقاء والاستمرار، والنمو والتوسّع في بيئة الأعمال الجزائرية.

# الفصل الرابع

واقع مساهمة ممارسات المسؤولية  
الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية  
لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر

## تمهيد

في ضوء العناصر التي تمّ التطرّق إليها في الفصول الثلاثة السابقة، جاء هذا الفصل لإعطاء صورة أكثر وضوحًا وواقعية لمتغيّرات الدّراسة، وتحديد أبعادها وكل المفاهيم المرتبطة بها في شكل دراسة حالة لاختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بها والتأكد من صحتها، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الخاصّة بالتحليل الإحصائي، والتي تساعد في عملية تحليل وتفسير العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأهم متغيّرات القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وهذا من وجهة نظر أفراد عيّنة الدّراسة المختارة وفقًا لعدّة اعتبارات، بغية الكشف عن مدى تبني متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز قدرتهم التنافسية.

وعليه، تمّ تسليط الضوء في هذا الفصل على المباحث التالية:

- الطريقة والأدوات؛
- نتائج الدّراسة؛
- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج؛

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات

يتضمن هذا المبحث وصفاً لتصميم الدراسة الميدانية، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وخطوات التأكيد على صدق وثبات أداة الدراسة، وشرح مفصل حول منهجية تحليل البيانات. حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبانة، والتي صممت بهدف جمع معلومات عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر عن العينة التي شملتها الدراسة، ليتم لاحقاً تبويبها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص بعض النتائج وتقديم التوصيات في ضوء ذلك.

لذا، تم التركيز في هذا المبحث على المطالب التالية:

- مجتمع وعينة الدراسة؛
- أدوات جمع البيانات؛
- منهجية تحليل البيانات؛

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرضاً مفصلاً عن مجتمع وعينة الدراسة، من خلال تحديد وتعريف كل من مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أسباب اختيارهما كمجال ميداني للدراسة، ضمن دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

### 1- مجتمع الدراسة

حدّد المجتمع المستهدف للدراسة من عملاء ومستخدمي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر نهاية سنة 2019، والموزعين على ثلاثة مؤسسات كما يلي\*:

- مؤسسة موبيليس (18.171.110 مشترك).
- مؤسسة جازي (14.707.625 مشترك).
- مؤسسة أوريدو الجزائر (12.084.537 مشترك).

وعليه، بلغ العدد الإجمالي للمشاركين مع احتساب تكرارات المشترك في خدمات الهاتف النقال في المؤسسات الثلاثة (45.425.533) مشترك وهو ما يمكن اعتباره حجم مجتمع الدراسة الحالية.

### 2- عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من الذين تم طلب رأيهم حول الموضوع بواسطة الاستبيان في الفترة من 22 سبتمبر 2019 إلى غاية 27 فيفري 2020. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد كانت عينة الدراسة عينة

\* ينظر الجداول رقم 26، 27، 28.



ميسرة غرضية (عينة مقصودة)، مكونة من مجموعة من الأساتذة وطلبة الجامعات الجزائرية، حيث تم توزيع الاستبيانات على العينة يدوياً وإلكترونياً (مع تأكيد البريد الإلكتروني فيما تعلق بالاستبيانات الإلكترونية). وحسب معادلة ستيفن تامبسون (Stephen Thompson) لتحديد الحد الأدنى لحجم عينة الدراسة، والتي يتم الركون إليها لغرض سحب عينة من مجتمع قيد الدراسة، فإن الحد الأدنى للعينة المسحوبة من مجتمع الدراسة يبلغ 45.425.533 مفردة (مشترك) يتم حسابها وفق المعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$n = \frac{N * P(1-P)}{[[N-1 * (d^2 : z^2)] + p(1-p)]}$$

بحيث يمثل:

**n**: حجم العينة (n)

**N**: حجم المجتمع (45.425.533)

**P**: القيمة الاحتمالية (0,5)

**d**: نسبة الخطأ (0,05)

**Z**: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0,05 ومستوى الثقة 0,95 وتساوي 1,96.

وعليه، كان حجم العينة n الموافق لمجتمع الدراسة، كالتالي:

$$n = \frac{N * P(1-P)}{[[N-1 * (d^2 : z^2)] + p(1-p)]} = 384,1567597.$$

كما يمكن الاستعانة بالتطبيق الإلكتروني (Raosoft) الموافق لمعادلة ستيفن تامبسون (Stephen Thompson) السابقة (متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/39yMAV9](http://bit.ly/39yMAV9)). وقد بلغ حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن تامبسون (Stephen Thompson) السابقة لمجتمع الدراسة البالغ 45.425.533 والتطبيق الإلكتروني (Raosoft): 385 مفردة.

على هذا الأساس كان حجم عينة الدراسة الحالية مقدراً بـ (446) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، وهي نسبة تفوق الحد الأدنى لحجم العينة حسب معادلة ستيفن تامبسون (Stephen Thompson). والجدول الموالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة لتحليل:

<sup>1</sup>. Stephen K. Thompson, **Sampling**, Third Edition, Published by John Wiley & sons, Inc, Hoboken, New Jersey, Canada, 2012, p: 59-60.

\* ينظر الملحق رقم 03.

الجدول (32): عدد ونسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة لتحليل

النسبة المئوية%	العدد	نوع الاستبيان	الفئة المستهدفة
61,17%	567	الاستبيانات الموزعة إلكترونياً	الطلبة والأساتذة الجامعيون
38,83%	360	الاستبيانات الموزعة يدوياً	
100%	927	مجموع الاستبيانات الموزعة	
36,96%	190	الاستبيانات المسترجعة إلكترونياً	
63,04%	324	الاستبيانات المسترجعة يدوياً	
100%	514	مجموع الاستبيانات المسترجعة	
00%	00	الاستبيانات الإلكترونية المستبعدة	
13,23%	68	الاستبيانات الموزعة يدوياً المستبعدة	
13,23%	68	مجموع الاستبيانات المستبعدة	
86,77%	446	مجموع الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات Google drive وبرنامج Spss v24.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ عدد الاستبيانات الموزعة بلغت 927 استباناً منها 567 استبياناً وُزِع إلكترونياً، بالاعتماد على تطبيق (Google drive) وعبر البريد الإلكتروني (E.mail) ليتمّ الإجابة على فقراته ويتولى تطبيق (Google drive) جمع الاستبيانات المسترجعة بشكل فوري مع اشتراط تسجيل (E.mail) على المجيب لإكمال عملية الإرسال، حيث تمّ استرجاع 190 استباناً فقط قابلةً للتحليل الإحصائي ما يمثل نسبة 36,96% من مجموع الاستبيانات المسترجعة، في حين وُزعت 360 استباناً أخرى يدوياً ليتمّ استرجاع 324 استباناً بنسبة استجابة بلغت 63,04% من مجموع الاستبيانات المسترجعة، حيث تمّ إلغاء 68 استباناً واستبعادها كونها غير قابلةً للتحليل لعدّة أسباب منها الإجابة الجزئية على عبارات الاستبيان أو ازدواجية الإجابة على العبارات، ليتمّ في الأخير تسجيل 446 استباناً قابلةً للتحليل الإحصائي من أصل 514 استباناً مسترجعة و 927 استباناً موزعةً. حيث مثّلت الاستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي نسبة 86,77% من مجموع الاستبيانات المسترجعة و 48,11% من مجموع الاستبيانات الموزعة.

### 3- أسباب اختيار مجتمع وعينة الدراسة

تقوم مرجعية اختيار مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية على أساس إدراك جوهر مشكلة الدراسة ومنهجها بدرجة كبيرة، حيث تم اختيار متعاملي الهاتف النقال في الجزائر ك مجال تطبيقي للدراسة، مع تحديد مشتركين وعملاء متعاملي الهاتف النقال ككل في المؤسسات الثلاثة كمجتمع للدراسة، في حين تم اختيار عينة ميسرة للدراسة تمثلت في طلبة وأساتذة الجامعات. ويرجع هذا الاختيار لعدة اعتبارات نوجزها فيما يلي:

#### 3-1- أسباب اختيار مشتركين خدمات الهاتف النقال في الجزائر كمجتمع للدراسة: يمكن إجمال أسباب

اختيار مشتركين خدمات الهاتف النقال كمجتمع للدراسة في النقاط التالية:

- **طبيعة متغيرات وموضوع الدراسة:** تركز مشكلة الدراسة في الأساس على مدى تبني متعاملي الهاتف النقال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وعلى دورها في تحقيق القدرة التنافسية داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، والتي يعتبر المشتركين فيها محورًا رئيسًا للتنافس بين المتعاملين الثلاثة النشطين في السوق هذا من جهة. ومن جهة ثانية يعتبر المشتركون في خدمات الهاتف النقال أحد أهم أصحاب المصالح المطالبين والمتوقعين والراغبين في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمتعاملين الثلاثة، وبالتالي يعتبر المشتركون أو العملاء داخل هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال أهم الأطراف التي يمكن الأخذ برأيها حول موضوع ومتغيرات الدراسة بدرجة أولى.

كما أن أفضل طريقة لبناء القدرة التنافسية هي فهم حاجات العملاء المتجددة والعمل على تلبيتها باستمرار، وأن بناء علاقات ناجحة مع العميل هو شيء ليس باليسير على إدارة منظمات الأعمال، وعليه يجب أن تدمج هذه الاحتياجات والرغبات في صميم أعمال المتعاملين.

- **الحدود العلمية للدراسة:** إن شمولية موضوع الدراسة دفع إلى وضع حدود موضوعية علمية لحصر أبعاد وأطراف متغيرات الدراسة في توجه واحد يحقق نتائجها العلمية وفق منهجية صحيحة، تثبت أو تنفي الفرضيات التي تصب في السياق نفسه، من خلال جانبها النظري التطبيقي وبناء أداة الدراسة الرئيسية المتمثل في الاستبيان.

- **إمكانية وسهولة الحصول على البيانات من عينة الدراسة:** حيث يعتبر طلب الحصول على رأي المشتركين في خدمات الهاتف النقال أسهل بكثير وأوفر تكلفةً من طلب رأي العمّال والمديرين في مراكز ووكالات متعاملي الهاتف النقال والتي تقابل غالبًا بالرفض، نظرًا لخصائص وطبيعة بيئة الأعمال في الجزائر غير المبالية بأهمية البحث العلمي.

### 3-2- أسباب إختيار الطلبة وأساتذة الجامعات كعينة للدراسة: يرجع سبب اختيار مشتركى خدمات

الهاتف النقال من طلبة وأساتذة الجامعات كعينة للدراسة إلى عدة اعتبارات، نوجزها فيما يلي:

- هناك تجانس كبير بين مشتركى خدمات الهاتف النقال في الجزائر من طلبة وأساتذة جامعيين وغيرهم من المشتركين، باختلاف توجهاتهم وخصائصهم في التعامل والحصول على منتجات وخدمات المتعاملين الثلاثة في السوق. وبالتالي تجانس مجتمع الدراسة يمكن من اختيار عينة ميسرة تمثل المجتمع ككل.

- الإمكانيات والموارد والوقت المتاح للطالب لجمع البيانات، حيث تتوفر إمكانية التواصل والعثور على عدد من المشتركين في خدمات متعاملي الهاتف النقال من طلبة وأساتذة جامعيين في مدة زمنية محددة بشكل غرضي.

- بالإضافة إلى قدرة مشتركى خدمات الهاتف النقال من طلبة وأساتذة جامعيين على إدراك مفاهيم موضوع الدراسة بشكل أسرع وأوضح، دون الحاجة إلى تقديم توضيحات دقيقة والتعريف بمصطلحات الاستبيان مع كل عملية توزيع، والاكتفاء بتحديد مفهوم عام عن المصطلحات والمفاهيم الرئيسة الواردة في عبارات ومحاور الاستبيان إن اقتضت الضرورة لذلك.

## المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرضاً مفصلاً عن أدوات جمع البيانات التي تقوم عليها الدراسة الميدانية، من خلال تحديد مصادر جمع البيانات، ومكونات وتقسيمات أداة الدراسة، وكذا تقييم أداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها لتحقيق الأهداف المنشودة منها.

### 1- مصادر جمع بيانات الدراسة

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

**1-1- البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب التطبيقي (دراسة حالة) من خلال توزيع استبيانات على عيّنة الدراسة، وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث والدراسة، ومن ثمّ تفرغها وتحليلها بواسطة برنامج الـ Spss v24 (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**1-2- البيانات الثانوية:** وذلك بالبحث في الكتب والمقالات والمنشورات والمواقع الإلكترونية الخاصة بالموضوع قيد الدراسة، وكذا تحليل واقع البيئة التنافسية وممارسات المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال محلّ الدراسة، لإعطاء نظرة أكثر وضوحاً عن خصوصية متغيرات الدراسة في متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، واعتماداً على الفرضيات المختلفة تمّ تحديد أسئلة الاستبيان وعباراته بحيث يحقق أهداف الدراسة ويختبر فرضياتها.

### 2- مكونات أداة الدراسة

تمّ الاعتماد في جمع البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة على تصميم استمارة الاستبيان حول المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وقد تمّ تصميم الاستبيان بعد مراجعة الكتب والدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليل واقع متغيرات الدراسة في منظمات الأعمال محلّ الدراسة. حيث تكوّن الاستبيان من قسمين:

**1-2- القسم الأول:** يحتوي هذا القسم على المتغيرات الديموغرافية (المعلومات الشخصية) لأفراد عيّنة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الدخل الشهري، متعامل/متعاملي) الهاتف النقال المزود بالخدمة، مدة الاشتراك في خدمات متعاملي الهاتف النقال).

**2-2- القسم الثاني:** هذا القسم متعلق بمتغيرات الدراسة الأساسية (المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية، المتغير التابع: القدرة التنافسية)، حيث تمّ تقسيم عبارات الاستبيان في هذا القسم إلى محورين رئيسيين والتي تعبر عن الفرضية الرئيسية الثانية التي انطلقت منها الدراسة. بحيث تشكل الإجابات المحصلة منها صحة الفرض من عدمه، وبالتالي الاستدلال الإحصائي حول الموضوع، وقد ضمّ هذا القسم

(46) عبارة موزعةً على محورين. والجدول الموالي يوضّح محاور وأبعاد القسم الثاني من الاستبيان وعدد عبارات كل بعد:

الجدول (33): محاور وأبعاد القسم الثاني من الاستبيان

المحور	الأبعاد	مجال العبارات
محور المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاقتصادية	07 - 01
	المسؤولية القانونية	14 - 08
	المسؤولية الأخلاقية	21 - 15
	المسؤولية الخيرية (التطوعية)	28 - 22
محور المتغير التابع: القدرة التنافسية	الموارد غير الملموسة	32 - 29
	الوصول إلى الأسواق	37 - 33
	الابتكار الاجتماعي	42 - 38
	مواجهة المنافسين	46 - 43
المجموع		46 عبارة

المصدر: من إعداد الطالب.

وقد تمّ تطبيق مجموعةٍ من الارتباطات الإحصائية للدلالة على المتغيرات الفرعية لمحور المتغير المستقل، والممثلة في أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأربعة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية)، مع المتغيرات الفرعية لمحور المتغير التابع والممثلة في (الموارد غير الملموسة، الوصول إلى الأسواق، الابتكار الاجتماعي ومواجهة المنافسين)، بحيث يمكن فيما بعد التقييم والتحليل لمعرفة العناصر الأكثر تأثيراً في العلاقة من غيرها، ومن ثمّ اختبار مدى تعميم النتائج لتطوير مجموعةٍ من الاقتراحات لمنظمات الأعمال والجهات المسؤولة، من أجل محاولة تجاوز الصعوبات المتصلة بتطبيق وتنفيذ برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية، والتي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. والجدول الموالي يبيّن مصادر القياس المستعملة في إعداد الاستبيان:

الجدول (34): مصادر المقياس المستعملة في الاستبيان

مصادر	محاوِر الدّراسة الفرعية	متغيّرات الدّراسة
دراسة كل من: Carroll Archie (2016) بن عرامة عبلة (2018) حدو سميرة أحلام (2018)	المسؤولية الاقتصادية	المتغيّر المستقل: المسؤولية الاجتماعية
دراسة كل من: Carroll Archie (2016) جميلة العمري (2016) حدو سميرة أحلام (2018)	المسؤولية القانونية	
دراسة كل من: Carroll Archie (2016) موسى قاسم القريرني، وآخرون (2014)، حدو سميرة أحلام (2018) جميلة العمري (2016)	المسؤولية الأخلاقية	
دراسة كل من: Carroll Archie (2016) حدو سميرة أحلام (2018) صقر محمد عمر صالح الجوهي (2018)	المسؤولية الخيرية	
دراسة كل من: Arnaudin S (2015) Cherroun Reguia (2014) Slawomir Czarniewski (2014) فراحتية العيد (2015)، حدو سميرة أحلام (2018) كوثر محمد أحمد محمد خوجلي والظاهر احمد محمد علي (2016)، خليل جمعة عثمان صابون (2017)	الموارد غير الملموسة	المتغيّر التابع: القدرة التنافسية
دراسة كل من: Massimo Battaglia and others (2014) Jesús Herrera Madue and others (2016) Uchegara, F. O (2019) Philippe Gugler, Jaclyn Y. J. Shi (2009)	الوصول إلى الأسواق	
دراسة كل من: Franck Aggeri (2017) Menel Ibtissem mankouri, Abdeslam bendiabdellah (2015) Zhonghua Zhao and others (2019) Bruno Anicet Bittencourt, Paola Schmitt Figueiro, Soraia Schutel (2017) Tisser Montréal (2018)	الابتكار الاجتماعي	
دراسة كل من: مصطفى شلابي، علاء محمد شكري (2012) موسى قاسم القريرني وآخرون (2014) Gonzalo Velez Alzate (2017) Valentinas Navickas, Rima Kontautiene (2013)	مواجهة المنافسين	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدّراسات السابقة.

### 3- تقييم أدوات جمع بيانات الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات، وذلك على النحو التالي:

**3-1- اختبار صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أداة الدراسة قدرتها على قياس ما صممت من أجله، حيث تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

**3-1-1- اختبار صدق محتوى أداة الدراسة:** بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية للاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين والبالغ عددهم (08 أساتذة)\*، لإبداء آرائهم حول عبارات الاستبيان فيما إذا كان صالحاً أو غير صالح، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأي اقتراحات أو تعديلات يراها المحكم مناسبة لتحقيق هدف الدراسة، وبعد استرجاع الاستبيان تم الوقوف على مختلف التعديلات والمقترحات من طرف المحكمين، ومن ثم تم إعادة صياغة الاستبيان في ضوء ذلك، ليتم بعدها إعادة توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ عددها (162) مفردة، حيث ساعدت هذه العينة الاستطلاعية هي الأخرى في إعادة صياغة بعض العبارات وبذلك تم تصميم الاستبيان في صورته النهائية\*\*.

**3-1-2- اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور الفرعية بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي تنتمي إليه العبارة، كما هو موضح في الجداول التالية:

- **المحور الفرعي الأول المسؤولية الاقتصادية:** الجدول أدناه يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الأول المسؤولية الاقتصادية مع المحور الفرعي ككل:

الجدول (35): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي المسؤولية الاقتصادية

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
446	0,000	<b>0,676**</b>	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به خدماته بأسعار معقولة.
446	0,000	<b>0,647**</b>	تنوع الخدمات التي يقدمها متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به يسمح لي باختيار الأنسب.
446	0,000	<b>0,727**</b>	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به خدماته بالجودة المطلوبة.
446	0,000	<b>0,690**</b>	يأخذ متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به بعين الاعتبار حاجات ورغبات عملائه.
446	0,000	<b>0,601**</b>	يلتزم متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به بتقديم خدمات ما بعد البيع.
446	0,000	<b>0,610**</b>	يوفر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به فرصاً وظيفية عادلة في المجتمع.
446	0,000	<b>0,636**</b>	يوفر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به خدمات متجانسة في جميع الفروع.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

\* ينظر الملحق رقم 02.

\*\* ينظر الملحق رقم 01.



من خلال الجدول السابق، يلاحظ أنّ المحور الفرعي والذي يمثل بعد المسؤولية الاقتصادية كان مرتبطاً بجميع العبارات التي تقيسه بمعاملات ارتباط طردية من متوسطة إلى قوية وجيدة من حيث المعنوية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,601 و 0,727 وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0,01.

- **المحور الفرعي الثاني المسؤولية القانونية:** الجدول أدناه يوضّح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثاني المسؤولية القانونية مع المحور الفرعي ككل:

الجدول (36): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي المسؤولية القانونية

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	حجم العينة
يراعي متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به حقوق عملائه ويتعامل معهم بعدالة.	0,674**	0,000	446
يصرّح متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن خدماته المقدّمة.	0,591**	0,000	446
يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به تعويضات لمشركيه في حالة وقوع أخطاء أو تجاوزات.	0,585**	0,000	446
يتمّ تنفيذ الاتفاقيات المبرمة بين متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به وعملائه في مدتها المحدّدة.	0,676**	0,000	446
يحرص متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به على الالتزام بالقوانين الخاصة بحماية مشركيه من الأخطار.	0,670**	0,000	446
ينفذ متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به أنشطته بأساليب غير ملتوية وواضحة.	0,646**	0,000	446
يحمي متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به خصوصيات عملائه.	0,664**	0,000	446

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أنّ المحور الفرعي والذي يمثل بعد المسؤولية القانونية كان مرتبطاً بجميع العبارات التي تقيسه بمعاملات ارتباط طردية متوسطة وجيدة من حيث المعنوية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,585 و 0,674 وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01.

- **المحور الفرعي الثالث المسؤولية الأخلاقية:** الجدول أدناه يوضّح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثالث المسؤولية الأخلاقية مع المحور الفرعي ككل:

الجدول (37): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي المسؤولية الأخلاقية

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
446	0,000	<b>0,635**</b>	يحترم متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به عادات وتقاليد المجتمع.
446	0,000	<b>0,652**</b>	يشجع متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به عملائه على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.
446	0,000	<b>0,647**</b>	يدمج متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به الاعتبارات البيئية في عملياته ونشاطاته.
446	0,000	<b>0,631**</b>	ينوّه متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به عن خطورة الاستعمال غير العقلاني للهاتف النقال في إعلاناته.
446	0,000	<b>0,570**</b>	يلتزم متعاملي الهاتف النقال بأسس المنافسة الشريفة فيما بينهم.
446	0,000	<b>0,682**</b>	يوفّر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به المعلومات الضرورية التي يطلبها مشتركيه لتعزيز الثقة والاحترام المتبادل.
446	0,000	<b>0,621**</b>	يوفّر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به خدمات متميزة للأمين وكبار السن وذوي العاهات الجسدية.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أنّ المحور الفرعي والذي يمثل بعد المسؤولية الأخلاقية كان مرتبطاً بجميع العبارات التي تقيسه بمعاملات الارتباط طردية متوسطة وجيدة من حيث المعنوية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,570 و 0,682 وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0,01.

- المحور الفرعي الرابع المسؤولية الخيرية: الجدول أدناه يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الرابع المسؤولية الخيرية (التطوعية) مع المحور الفرعي ككل:

الجدول (38): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي المسؤولية الخيرية

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
446	0,000	<b>0,596**</b>	يودي متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به دوراً كبيراً في المجتمع أكثر من مجرد تحقيق العوائد المالية.
446	0,000	<b>0,588**</b>	يخفض متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به في تسعيرة خدماته في بعض المناسبات الدينية والوطنية.
446	0,000	<b>0,708**</b>	يساهم متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به في دعم المشاريع الضرورية للمجتمع.
446	0,000	<b>0,633**</b>	يبادر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به بالعمل التطوعي للمشاركة في حلّ قضايا المجتمع.
446	0,000	<b>0,666**</b>	يوفّر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
446	0,000	<b>0,631**</b>	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به تسهيلاتٍ لاستقبال وتدريب الباحثين وطلبة الجامعات.
446	0,000	<b>0,546**</b>	يساند متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به بعض الحالات الاجتماعية التي تعاني ظروف حياة صعبة.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

من خلال الجدول السابق، يلاحظ أنّ المحور الفرعي والذي يمثل بعد المسؤولية الخيرية (التطوعية) كان مرتبطاً بجميع العبارات التي تقيسه بمعاملات ارتباط طردية من متوسطة إلى قوية وجيدة من حيث المعنوية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,546 و 0,708 وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01.

- **المحور الفرعي الأول الموارد غير الملموسة:** الجدول أدناه يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الأول الموارد غير الملموسة مع المحور الفرعي ككل:

الجدول (39): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الأول الموارد غير الملموسة

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
446	0,000	0,724**	اهتمام متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به بمتطلبات المشتركين يحسن الصورة الذهنية للمتعامل.
446	0,000	0,768**	رعاية متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به للأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية يعزز سمعته في السوق.
446	0,000	0,762**	تخفيض أسعار منتجات متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به في المناسبات والأعياد يعزز صورة المتعامل.
446	0,000	0,745**	سلوك موظفي متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به يشعر المشترك بالثقة والاحترام المتبادل.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أنّ المحور الفرعي الأول للمتغير التابع القدرة التنافسية والذي يمثل الموارد غير الملموسة كان مرتبطاً بجميع العبارات التي تقيسه بمعاملات ارتباط طردية قوية وجيدة من حيث المعنوية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,724 و 0,768 وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01.

- **المحور الفرعي الثاني الوصول إلى الأسواق:** الجدول يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثاني الوصول إلى الأسواق مع المحور الفرعي ككل:

الجدول (40): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثاني الوصول إلى الأسواق

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
446	0,000	<b>0,683**</b>	لمتعامل الهاتف النقال الذي أشارك به القدرة على إقناع الجمهور بالاشتراك في خدماته بالسعر المحدد.
446	0,000	<b>0,538**</b>	تتميز منتجات متعامل الهاتف النقال الذي أشارك به بالثبات والاستقرار في أسعارها.
446	0,000	<b>0,564**</b>	يمتلك متعامل الهاتف النقال الذي أشارك به فروغاً عديدةً تغطي مختلف المناطق.
446	0,000	<b>0,704**</b>	يعتمد متعامل الهاتف النقال الذي أشارك به على وسائل ترويجية متنوعة في تعريف الجمهور بخدماته.
446	0,000	<b>0,640**</b>	متعامل الهاتف النقال الذي أشارك به مكاناً جيداً للعمل.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$ .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أنّ المحور الفرعي الثاني للمتغير التابع القدرة التنافسية والذي يمثل الوصول إلى الأسواق كان مرتبطاً بجميع العبارات التي تقيسه بمعاملات ارتباط طردية من متوسطة إلى قوية وجيدة من حيث المعنوية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,538 و 0,704 وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01.

- المحور الفرعي الثالث الابتكار الاجتماعي: الجدول أدناه يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثالث الابتكار الاجتماعي مع المحور الفرعي ككل:

الجدول (41): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثالث الابتكار الاجتماعي

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
446	0,000	<b>0,680**</b>	يوفر متعامل الهاتف النقال الذي أشارك به منتجات سهلة الاستخدام.
446	0,000	<b>0,638**</b>	يستجيب متعامل الهاتف النقال الذي أشارك به لتغير حاجات ورغبات المشتركين.
446	0,000	<b>0,640**</b>	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشارك به منتجات مبتكرة ومتميزة في السوق.
446	0,000	<b>0,650**</b>	يعيد متعامل الهاتف النقال الذي أشارك به تصميم منتجاته عند إشتداد المنافسة.
446	0,000	<b>0,663**</b>	يوفر متعامل الهاتف النقال الذي أشارك به خدمة الاستفسار عن المعاملات والخدمات من خلال الإنترنت.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$ .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أنّ المحور الفرعي الثالث للمتغير التابع القدرة التنافسية والذي يمثل الابتكار الاجتماعي كان مرتبطاً بجميع العبارات التي تقيسه بمعاملات ارتباط طردية متوسطة وجيدة من

حيث المعنوية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,638 و 0,680 وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01.

- المحور الفرعي الرابع مواجهة المنافسين: الجدول أدناه يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الرابع مواجهة المنافسين مع المحور الفرعي ككل:

الجدول (42): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الرابع مواجهة المنافسين

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
446	0,000	0,789**	يعمل متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به على تقديم منتجاته بسرعة فائقة.
446	0,000	0,697**	يوفر متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به منتجاته طوال الوقت.
446	0,000	0,794**	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به تشكيلة واسعة من المنتجات بأسعار مختلفة.
446	0,000	0,786**	سأستمر في الاشتراك في خدمات متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به إذا ارتفع السعر بعض الشيء.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$ .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أنّ المحور الفرعي الرابع للمتغير التابع القدرة التنافسية والذي يمثل مواجهة المنافسين كان مرتبطاً بجميع العبارات التي تقيسه بمعاملات ارتباط طردية من متوسطة إلى قوية وجيدة من حيث المعنوية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,697 و 0,794 وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01.

**3-1-3- اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، كما يبين مدى ارتباط كل محور فرعي من محاور الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الرئيسي.

للإشارة هنا، تم التوصل سابقاً إلى أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,01$ ، وبذلك تعتبر جميع المحاور الفرعية للمسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية صادقة لما وضعت لقياسه. والجدول أدناه يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل محور فرعي من المحاور الرئيسية (المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية) بالدرجة الكلية للمحور الرئيس:

الجدول (43): معامل الارتباط بين كل محور فرعي بالدرجة الكلية للمحور الرئيسي

حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد
<b>المحور الرئيس الأول: المسؤولية الاجتماعية</b>			
446	0,000	<b>0,790**</b>	المحور الفرعي الأول: المسؤولية الاقتصادية.
446	0,000	<b>0,832**</b>	المحور الفرعي الثاني: المسؤولية القانونية.
446	0,000	<b>0,872**</b>	المحور الفرعي الثالث: المسؤولية الأخلاقية.
446	0,000	<b>0,773**</b>	المحور الفرعي الرابع: المسؤولية الخيرية.
<b>المحور الرئيسي الثاني: القدرة التنافسية</b>			
446	0,000	<b>0,828**</b>	المحور الفرعي الأول: الموارد غير الملموسة.
446	0,000	<b>0,860**</b>	المحور الفرعي الثاني: الوصول إلى الأسواق.
446	0,000	<b>0,878**</b>	المحور الفرعي الثالث: الابتكار الاجتماعي.
446	0,000	<b>0,877**</b>	المحور الفرعي الرابع: مواجهة المنافسين.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$ .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv24.

من الجدول أعلاه، يلاحظ أنّ المحاور في أداة الدراسة كانت مرتبطةً بمحاورها الرئيسة التي تقيسها بمعاملات ارتباط طردية قوية وجيدة من حيث المعنوية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,773 و0,878 وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01، مما يشير إلى عدم وجود محاور فرعية قد تضعف من مصداقية أداة الدراسة البنائية.

**3-2- اختبار الثبات لأداة الدراسة:** لقياس مدى ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، الذي يحدّد مدى ترابط وتوافق عبارات الاستبيان. والجدول الموالي يوضّح ذلك:

الجدول(44): معاملات ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات المستهدفة	المتغيرات
77,90%	07	المسؤولية الاقتصادية	المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية
75,90%	07	المسؤولية القانونية	
79,30%	07	المسؤولية الأخلاقية	
78,10%	07	المسؤولية الخيرية (التطوعية)	
<b>91,90%</b>	28	المسؤولية الاجتماعية	
73,90%	04	الموارد غير الملموسة	المتغير التابع القدرة التنافسية
60,40%	05	الوصول إلى الأسواق	
66,50%	05	الابتكار الاجتماعي	
76,60%	04	مواجهة المنافسين	
<b>89,20%</b>	18	القدرة التنافسية	
<b>94,30%</b>	<b>46</b>	الاستبيان كوحدة واحدة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv24.

يتضح من خلال الجدول السابق، أنّ نسبة معامل ألفا كرونباخ لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية كانت 91,90% ولعبارات محور القدرة التنافسية كانت 89,20%، في حين بلغت نسبة معامل ألفا كرونباخ لإجمالي عبارات الاستبيان 94,30% وهي نسبة مرتفعة كونها تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ والبالغ (60%). وهذا يبيّن أن الارتباط بين معامل ثبات الإجابات مرتفع، وبالتالي هو جيد ومقبول إحصائيًا للتحليل والدراسة.

### المطلب الثالث: منهجية تحليل بيانات الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول وصف وتقييم دور تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، بالاعتماد على دراسة حالة بواسطة استبيان، صمّم بهدف جمع معلومات عن مدى تطبيق وتبني المتعاملين لبرامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى محاولة جمع معلومات عن قدرة متعاملي الهاتف النقال على التنافس ضمن هذا المفهوم، من خلال قدرتها على تعزيز الموارد غير الملموسة وتحسين الوصول إلى الأسواق، وتعزيز الابتكار الاجتماعي والقدرة على مواجهة المنافسين، وفق مؤشرات يمكن أن يبدي فيها العميل أو المشترك وجهة نظره حول قدرة متعاملي الهاتف النقال على التنافس داخل هيكل الصناعة. حيث تم تبويب الاستبيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائجها وتقديم الاقتراحات في ضوء ذلك.

**1- نموذج تحليل بيانات الدراسة:** انطلاقًا من الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة والجانب المتعلق بتحليل متغيرات الدراسة داخل بيئة عمل متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (الجانب الاستكشافي)، تم اعتماد متغيرين أساسيين لبناء نموذج الدراسة وهما: المتغير المستقل الرئيسي المتمثل في المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، والمتغير التابع الرئيس المتمثل في القدرة التنافسية، بالإضافة إلى مجموعة من البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي يجب أن تعرف عن أفراد العينة لتحليل خصائصها:

**1-1- المتغيرات المستقلة:** والتي تتمثل في الأبعاد التي تعبر عن المفهوم الشامل للمسؤولية الاجتماعية والتي استعملت في الدراسة وهي:

**1-1-1- المسؤولية الاقتصادية:** يعبر هذا المتغير الفرعي عن مسؤولية إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وتلبية المتطلبات الاقتصادية الأخرى التي يريدها المجتمع من المنظمة مع إلزامها بتحقيق الأرباح.

**1-1-2- المسؤولية القانونية:** يشمل هذا المتغير الفرعي الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تضعها الحكومات والهيئات المحلية والعالمية، والمنظمة لمختلف الجوانب الاجتماعية، سواء كان هذا في الاستثمار أو العمل أو المنافسة أو غيرها.

**1-1-3- المسؤولية الأخلاقية:** يشير هذا المتغير الفرعي إلى التزام المنظمة بالعدالة وقواعد السلوك الأخلاقي أثناء تعاملها مع أصحاب المصالح المجتمع بكل أطرافه (موظفين، مستهلكين، منافسين، هيئات

حكومية...)، واحترام الأعراف والتقاليد، وعدم مخالفة ما يمس بثقافة أفراد المجتمع ومعتقداتهم الدينية والابتعاد عن كل ما يضر أفراد المجتمع أو يمثل إساءة لهم.

**1-1-4- المسؤولية الخيرية (التطوعية):** يعبر هذا المتغير الفرعي عن تلك الإجراءات والممارسات والبرامج التي تستجيب لتوقعات أفراد المجتمع وأصحاب المصالح، حيث تشمل هذه الممارسات الانخراط بنشاط في أعمال أو برامج لتعزيز رفاهية الإنسان أو تحسين جودة الحياة.

والجدير بالذكر هنا، أنّ هذا النموذج أو المفهوم الشامل للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات حدده الباحث (Carroll Archie 1979)، وقد أعدّ النظر فيه سنة 2016 كما قلنا سابقاً، ودعمه العديد من الباحثين بإجراء دراسات مختلفة كدراسة: (Liang rongzu (2009)، Wayne Visser (2005)، لقياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المتمثلة في مجموع المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية. وقد اخترت الدراسة الحالية جميع هذه المتغيرات التي - في اعتقاد الطالب - أساسية في التعبير عن المفهوم الشامل والدقيق للمسؤولية الاجتماعية، فضلاً عن إمكانية توفير المعلومات حولها لدى مشتركي وعملاء خدمات الهاتف النقال في الجزائر.

**1-2- المتغيرات التابعة:** وتتمثل في أهم مؤشرات تعزيز القدرة التنافسية (الموارد غير الملموسة، الوصول إلى الأسواق، الابتكار الاجتماعي، مواجهة المنافسين)، التي تم الاعتماد عليها في تحديد وكشف القدرات التي تعززها أكثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والتي سبق الإشارة إليها في الجزء النظري والتي تمثلت في:

**1-2-1- الموارد غير الملموسة:** يعبر على قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على بناء صورة ذهنية وسمعة جيدة داخل سوق خدمات الهاتف النقال، من خلال كسب ثقة الأفراد وولاء المشتركين بالتوجه بأنشطة هادفة ومميّزة داخل نطاق المجتمع وأصحاب المصالح.

**1-2-2- الوصول إلى الأسواق:** يعبر على قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على جذب مشتركين جدد من خلال الاهتمام بمتطلباتهم وتوقعاتهم وحتى رغباتهم، بالإضافة إلى الوصول إلى سوق العمل واستقطاب موظفين أكثر كفاءة عند الحاجة.

**1-2-3- الابتكار الاجتماعي:** يعبر على قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على تطوير تقنيات وحلول تنظيمية جديدة وإدارتها بفعالية وكفاءة، وتكون بشكل أكثر ملاءمة وأكثر استدامة من الحلول القائمة لاحتياجات اجتماعية، وذلك من خلال ملامسة متطلبات وأولويات الحاجة لدى العملاء والمشاركين والمجتمع ككل.

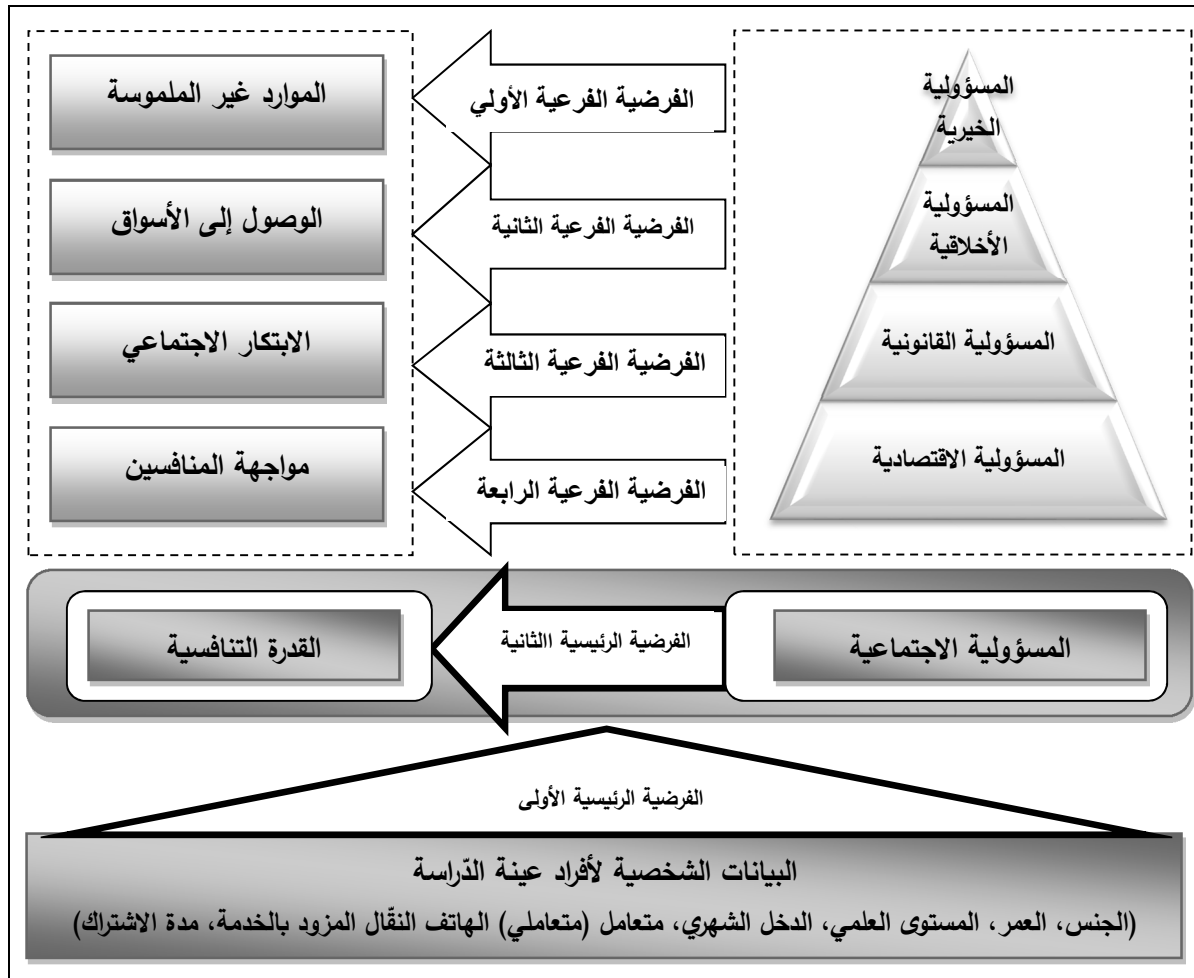
**1-2-4- مواجهة المنافسين:** يعبر على قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين والنقوّق عليهم بمزيج تسويقي مختلف عنهم داخل السوق.



وتجدر الإشارة، إلى أن العديد من الدراسات السابقة منها دراسة (2017) Franck Aggeri، مصطفى شلابي، علاء محمد شكري (2012)، (2015) Arnaud S، (2014) Cherroun Reguia، Slawomir Czarniewski (2014)، فراحتية العيد (2015)، كوثر محمد أحمد محمد خوجلي والطاهر أحمد محمد علي (2016)، خليل جمعة عثمان صابون (2017)، موسى قاسم القريرني وآخرون (2014)، حدو سميرة أحلام (2018)، جميلة العمري (2016)، استخدمت متغيرات الصورة الذهنية والسمعة وولاء العملاء والموظفين والإبداع والميزة التنافسية.

وقد اختارت هذه الدراسة أن تركز على متغيرات القدرة على كسب وتعزيز الموارد غير الملموسة، القدرة على الوصول إلى الأسواق، القدرة على الابتكار الاجتماعي والقدرة على مواجهة المنافسين. وهي متغيرات أساسية في بناء قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على التنافس، فضلاً عن إمكانية إبداع المشتركين والعملاء لأرائهم حولها بالمقارنة مع غيرها من المتغيرات والمؤشرات داخل هيكل الصناعة وخصوصية بيئة أعمالها. والشكل أدناه يوضح النموذج المعتمد في تحليل هذه المتغيرات والبيانات بشكل يسمح بتحقيق أهداف ونتائج الدراسة واختبار فرضياتها:

الشكل (28): نموذج تحليل البيانات



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجانب النظري والاستكشافي للدراسة.

## 2- أساليب تحليل بيانات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وفق النموذج السابق، فقد تمّ الاعتماد على الإحصاء الوصفي التحليلي باستخدام برنامج Spss<sup>v24</sup> لمعالجة كل البيانات والأجزاء المتضمنة للاستبيان وتحليل واستخلاص النتائج منها، كما تمّ الاستعانة ببرنامج (EXCEL) لمعالجة البيانات وترجمتها إلى رسومات وأشكال بيانية. هذا وتمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية نجوّزها فيما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تمّ استخدامها لوصف عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم، وتحديد الاستجابة اتّجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمّنها الاستبيان.

- **معامل الارتباط بيرسون (R):** يقيس مدى الاتّساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة، ولتحديد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأبعادها والقدرة التنافسية ومؤشّراتها الأربعة.

- **معامل التحديد (R<sup>2</sup>):** يقيس هذا المعامل مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، ويبين النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث كلّما كانت هذه النسبة كبيرة كلّما كانت المساهمة أكبر. في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى.

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** يقيس ويحدّد معامل ثبات أداة الدراسة.

- **المتوسطات الحسابية:** يعتبر المتوسط الحسابي من بين أهمّ متوسطات النزعة المركزية استخدامًا وشيوعًا في الإحصاء وهو مركز التوازن لأي ظاهرة، حيث تمّ استخدامه لترتيب العبارات حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- **الانحرافات المعيارية:** يعكس الانحراف المعياري الجذر التربيعي للتباين، وهو من المقاييس الإحصائية للتشتت والتي تعبّر عن مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

- **معامل الانحدار المتعدّد (Multiple Regression):** هو نموذج يبيّن كيف يؤثّر المتغير المستقلّ بأبعاده المتعدّدة في المتغير التابع، ومن خلاله يتمّ الحكم على قبول الفرضية أو رفضها.

- **تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (فا):** لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين.

## 3- مقاييس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي غالبًا ما يستخدم لمعرفة اتجاهات المبحوثين حول ظاهرة ما، وقد تمّ استخدام هذا المقياس لصعوبة إعطاء معلومات دقيقة تفصيلية عن واقع متغيّرات الدراسة، كما هو موضّح في الجدول أدناه:

الجدول(45): درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(01)	(02)	(03)	(04)	(05)

المصدر: من إعداد الطالب.

يتمّ تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد عينة الدّراسة وتحليل البيانات (تحديد قيم المتوسط الحسابي) من خلال إيجاد طول المدى، ثمّ قسمة المدى على عدد الفئات. وبعد ذلك تحديد المجال وإضافته إلى الحدّ الأدنى للمقياس (01) وهكذا دوليك إلى الحدّ الأعلى للمقياس (05)، بحيث:

➤ طول المدى = درجة الفئة الأعلى - درجة الفئة الأدنى = 5 - 1 = 4.

➤ المجال = طول المدى / عدد الفئات = 5/4 = 0,80.

ومن ثمّ أمكن تحديد مجالات تقييم الوسط الحسابي على النحو الذي يوضّحه الجدول أدناه:

الجدول (46): تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان

درجة التقدير	مقياس ليكرت الخماسي	مجال الموافقة
منخفض جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,80
منخفض	غير موافق	من 1,81 إلى 2,60
متوسط	محايد	من 2,61 إلى 3,40
مرتفع	موافق	من 3,41 إلى 4,20
مرتفع جداً	موافق بشدة	من 4,21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: مفيدة سعدي، مرجع سابق، ص: 142.

ولقياس الارتباط ومعرفة قوة العلاقة بين متغيرات الدّراسة تمّ الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون،

حيث تمّ أخذ المعايير التالية للقياس والموضّحة في الجدول كما يلي:

الجدول (47): درجات قياس الارتباط

المعني	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تامّ	+1
ارتباط طردي قوي	من 0,70 إلى 0,99
ارتباط طردي متوسط	من 0,50 إلى 0,69
ارتباط طردي ضعيف	من 0,01 إلى 0,49
لا يوجد ارتباط	0

ملاحظة: النتيجة تحمل إشارة (+) موجبة، أو (-) سالبة، وهذه الإشارة ما هي إلاّ تعبير عن الاتجاه لتلك العلاقة، أمّا الرقم فهو تعبير عن قوة العلاقة.

المصدر: الارتباط والانحدار الخطي البسيط، ص: 05، متوفّر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3f8gWyO](http://bit.ly/3f8gWyO)، تم الاطلاع في 2020/03/01.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضًا مفصلاً للنتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات، والتي تم جمعها عن طريق الاستبيان والمتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وإجاباتهم حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية)، وحول القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر (القدرة على تعزيز الموارد غير الملموسة، القدرة على الوصول إلى الأسواق، القدرة على الابتكار الاجتماعي، القدرة على مواجهة المنافسين).

لذا، تمّ التركيز في هذا المبحث على المطالب التالية:

- عرض وتحليل البيانات الشخصية؛
- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المسؤولية الاجتماعية؛
- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القدرة التنافسية؛

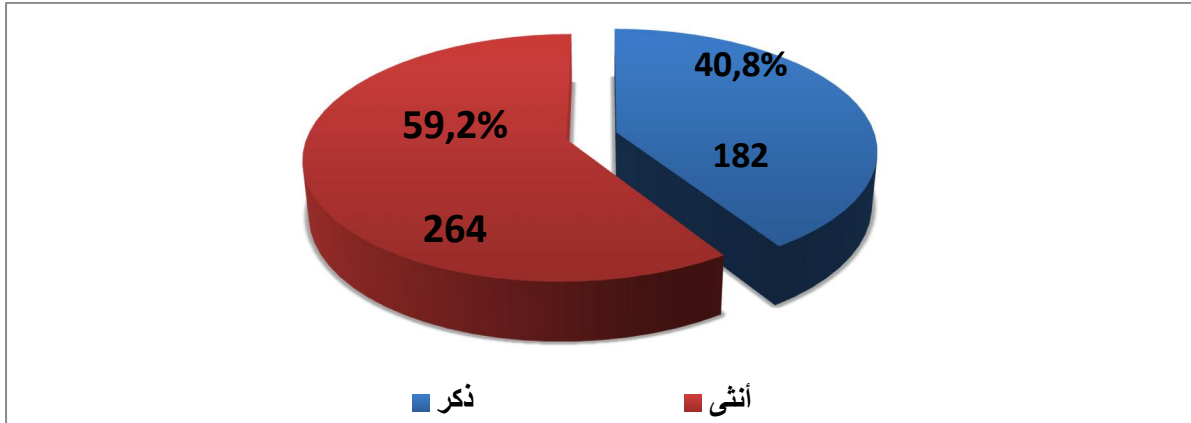
### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

تم دراسة البيانات الشخصية لأفراد العينة حسب متغيرات الجنس والعمر والمستوى العلمي والدخل الشهري وحسب متعامل (متعاملي) الهاتف النقال المزود بالخدمة ومدّة الاشتراك:

#### 1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والعمر

يبين الشكل أدناه التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين الذكور والإناث، وهذا على النحو التالي:

الشكل (29): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



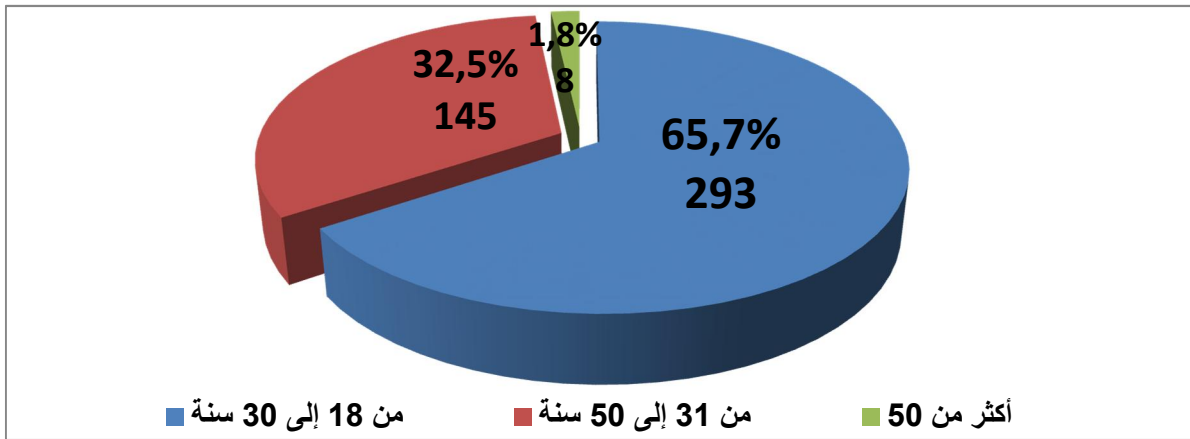
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24، وبرنامج Excel.

يتّضح من خلال الشكل أعلاه، أنّ أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب متغير الجنس إلى 40,8% ذكور و59,2% إناث، ويشير هذا إلى أنّ نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، وهذه نتيجة متوقّعة في الجامعات

الجزائرية والتي أصبحت اليوم نسب الإناث (أستاذات، طالبات) أكبر من نسب الذكور وفي ارتفاع مستمر، وقد يعزى هذا للتحويلات الديموغرافية التي يعيشها المجتمع الجزائري، أين أضحت نسبة الإناث متساوية تقريباً لنسبة الذكور بصفة عامة، وكذا تفوق الإناث في شهادة البكالوريا وتسجلهم لنسب نجاح تفوق نسب النجاح لدى الذكور.

كما يبيّن الشكل أدناه التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف الفئات العمرية، وهذا على النحو التالي:

الشكل (30): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24، وبرنامج Excel.

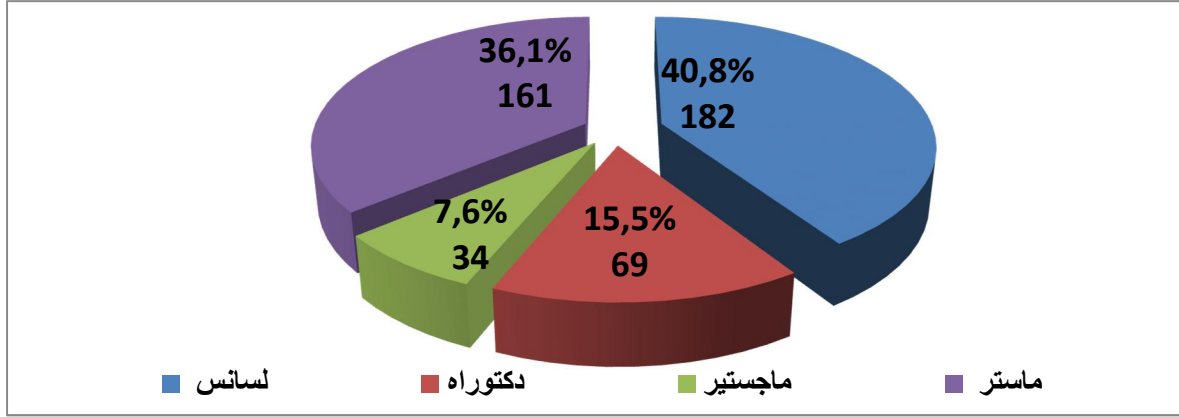
من خلال الشكل أعلاه، يتّضح أنّ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية، حيث يلاحظ أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة، حيث بلغت نسبت هذه الفئة 65,7%، في حين جاءت الفئة العمرية من 31 إلى 50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 32,5%، أما فئة العمرية الأكثر من 50 سنة فكانت الأقل بنسبة 1,8% فقط، وقد يعزى هذا إلى أن أغلب المستجوبين كانوا من فئة الطلبة الجامعيين، بحيث يلتحق أغلب الطلبة الجامعيين بالسنة الأولى جامعي عن عمر لا يقل عن 18 سنة، ويتخرجون بمختلف المستويات ليسانس، ماستر، دكتوراه ويكونون ضمن الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة، في حين تمثّل الفئتين من 30 سنة إلى 50 سنة وأكثر من 50 سنة في الأغلب الأساتذة الجامعيين.

## 2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي والدخل الشهري

يبين الشكل الموالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف المستوى العلمي، وهذا على النحو

التالي:

الشكل (31): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



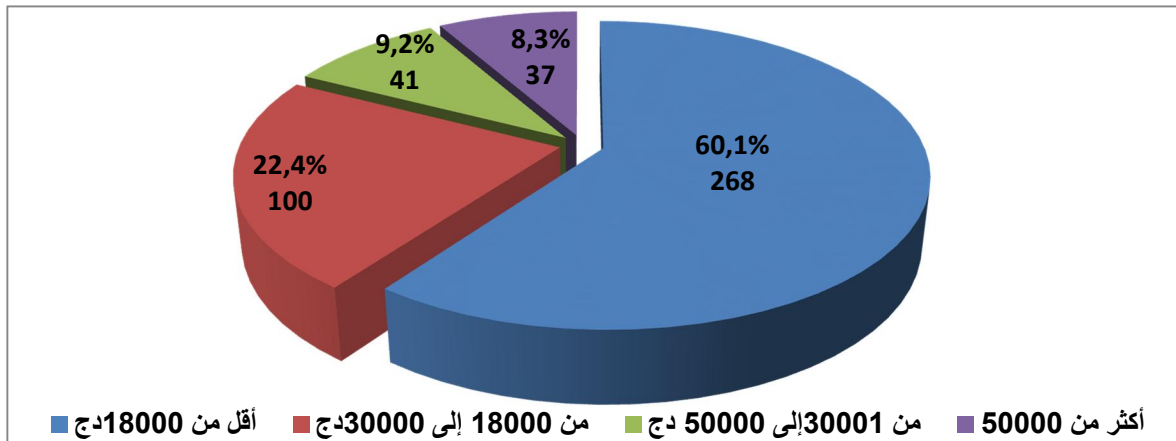
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24، وبرنامج Excel.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أنّ ما نسبته 40,8% من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ليسانس، في حين 36,1% لديهم مستوى ماستر و 15,5% مستواهم دكتوراه و 7,6% مستواهم ماجستير، وهذا مدلول إيجابي على أنّ أفراد عينة الدراسة من ذوي الكفاءات العلمية العالية. وبالتالي، يمكنهم إدراك ما يحيط ببيئتهم وهم يمتلكون القدرة على استطلاع المتغيرات والمؤشرات ذات العلاقة بتعاملاتهم في الحياة اليومية أكثر من غيرهم.

كما يبين الشكل أدناه التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف الدخل الشهري، وهذا على النحو

التالي:

الشكل (32): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24، وبرنامج Excel.

من خلال الشكل السابق، يتّضح أنّ هناك تباين بين دخل أفراد عيّنة الدّراسة، حيث 60,1% من أفراد عيّنة الدّراسة يقل دخلهم عن 18.000 دينار جزائري، أمّا 22,4% من أفراد عيّنة الدّراسة تراوح دخلهم بين 18.000 و 30.000 دينار جزائري، في حين بلغت نسبة أفراد عيّنة الدّراسة الذين يتراوح دخلهم بين 30.001 و 50.000 دينار جزائري 9,2%، أمّا الذين يفوق دخلهم 50.000 دينار جزائري فقد بلغت نسبتهم 8,3% فقط. وقد يعزى هذا إلى أنّ أغلب أفراد عيّنة الدّراسة هم من الطلبة الجامعيين كما قلنا سابقاً، ودخلهم يقتصر فقط على المنحة الجامعية التي يتلقاها الطالب كل ثلاث أشهر وبالبلغة فقط 4.000 دينار جزائري بالنسبة لطلبة الليسانس و 7.000 دينار جزائري لطلبة الماستر، و 12.000 دينار جزائري شهرياً لطلبة الدكتوراه، وكذا إلى صعوبة إيجاد عمل في ظل تفشي البطالة في المجتمع الجزائري ولاسيما بين خريجي الجامعات، والتي تحول دون حصول الطالب على وظيفة يشغلها في وقت فراغه لتكوين دخل يفوق الأجر القاعدي (18.000 دينار جزائري) لحين الانتهاء من الدّراسة والولوج إلى عالم الشغل، أمّا بالنسبة لأفراد عيّنة الدّراسة الذين يملكون دخل يفوق 18.000 دينار جزائري فهم إما طلبة دراسات عليا يشغلون وظائف في قطاعات أخرى أو أساتذة جامعيين.

**3- توزيع أفراد عيّنة الدّراسة حسب متعامل (متعاملي) الهاتف النقال المزود بالخدمة ومدّة الاشتراك**  
يبيّن الجدول أدناه التوزيع النسبي لعيّنة الدّراسة حسب اختلاف متعامل (متعاملي) الهاتف النقال المزود بالخدمة، وهذا على النحو التالي:

الشكل (48): توزيع أفراد العيّنة حسب متعامل (متعاملي) الهاتف النقال المزود بالخدمة

المتعامل (المتعاملين) المزود بالخدمة	التكرار	النسبة (%)
المتعامل موبيليس.	176	39,5%
المتعامل جازي.	50	11,2%
المتعامل أوريدو الجزائر.	38	8,5%
المتعامل موبيليس + المتعامل جازي.	75	16,8%
المتعامل موبيليس + المتعامل أوريدو الجزائر.	58	13%
المتعامل جازي + المتعامل أوريدو الجزائر.	22	4,9%
المتعامل موبيليس + المتعامل جازي + المتعامل أوريدو الجزائر.	27	6,1%
<b>المجموع</b>	<b>446</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

من خلال الجدول أعلاه، يتّضح لنا توزيع أفراد العيّنة حسب متعامل (متعاملي) الهاتف النقال المزود بالخدمة، إذ يشترك 39,5% من أفراد عيّنة الدّراسة في خدمات المتعامل موبيليس، ويشترك 16,8% في خدمات المتعاملين موبيليس وجازي معاً، ويشترك 13% في خدمات المتعاملين موبيليس وأوريدو الجزائر معاً، و 11,2% من أفراد العيّنة يشتركون في خدمات المتعامل جازي فقط، في حين يشترك 8,5% في خدمات

المتعامل أوريدو الجزائر فقط، كما ويشترك 6,1% في خدمات كل من المتعامل موبيليس وجازي وأوريدو الجزائر، ويشترك 4,9% فقط في خدمات المتعاملين جازي وأوريدو الجزائر معًا، وهذا يبيّن أن أفراد عيّنة الدراسة والبالغ عددهم 446 مفردة يشتركون في خدمات المتعامل موبيليس بـ 336 شريحة، ويشتركون بـ 174 شريحة في خدمات المتعامل جازي، في حين يشتركون في خدمات المتعامل أوريدو بـ 123 شريحة. وهذا أيضًا متوقّع ويعكس واقع الحصّة السوقية التي يملكها كل متعامل داخل هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، حيث يهيمن المتعامل موبيليس على 41,02% من الحصّة السوقية يليه المتعامل جازي بـ 32,38%، وأخيرًا المتعامل أوريدو الجزائر بـ 26,60% من الحصّة السوقية الإجمالية خلال سنة 2019. والجدول الموالي يوضح أكثر التجانس التدريجي مع هذه النسب، ويبين الكثافة الهاتفية النقال لعيّنة الدراسة:

الجدول (49): توزيع الكثافة الهاتفية النقال للمتعاملين الثلاثة حسب أفراد عينة الدراسة

المتعامل (المتعاملين) المزود بالخدمة	التكرار	النسبة (%)	الكثافة الهاتفية للعيّنة (446)
المتعامل موبيليس (176 + 75 + 58 + 27)	336	53,08%	75,34%
المتعامل جازي (50 + 75 + 22 + 27)	174	27,49%	39,01%
المتعامل أوريدو الجزائر (38 + 58 + 27)	123	19,43%	27,58%
<b>المجموع</b>	<b>633</b>	<b>100%</b>	<b>141,93%</b>

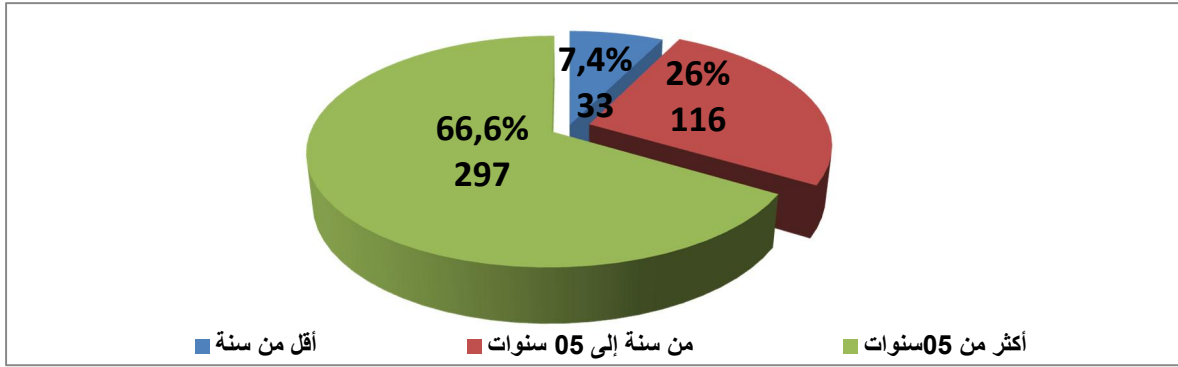
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول (48).

يتّضح من خلال الجدول أعلاه، ذلك التجانس بين الحصّة السوقية الفعلية المحققة لكل متعامل خلال سنة 2019، وبين اشتراك أفراد عيّنة الدراسة في خدمات المتعاملين الثلاثة داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، حيث شكّل مجموع اشتراك أفراد عيّنة الدراسة في خدمات المتعامل موبيليس 53,08%، أما اشتراك أفراد عيّنة الدراسة في خدمات المتعامل جازي 27,49%، في حين كانت 19,43% فقط هي مجموع اشتراك أفراد عيّنة الدراسة في خدمات المتعامل أوريدو الجزائر هذا من جهة، ومن جهة أخرى سجّلت الكثافة الهاتفية المتنقلة لأفراد عيّنة الدراسة 141,93%، وهي تتوافق مع الكثافة الهاتفية النقال الفعلية المسجلة في الجزائر خلال الفترة نفسها، وهذا يعكس ذلك التجانس بين مختلف شرائح المجتمع داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر بصفة عامة.

كما يبيّن الشكل الموالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف مدّة الاشتراك في خدمات الهاتف النقال، وهذا على النحو التالي:



الشكل (33): توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24، وبرنامج Excel.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الاشتراك، حيث مثل 7,4% فقط مدة اشتراكهم أقل من سنة، و 26% مدة اشتراكهم بين سنة واحدة وخمس سنوات، في حين 66,6% مدة اشتراكهم تزيد عن خمس سنوات، وهذا التباين قد يعزى إلى أن أغلب التعاملات والعلاقات الاجتماعية لأفراد المجتمع أصبحت مرتبطة باتصالات نقالة وبأرقام هاتفية محددة لكل شخص، لذلك يصعب تغييرها أو استبدالها بأرقام أخرى كل مرة.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المسؤولية الاجتماعية

يتضمن هذا المطلب عرضاً وتحليلاً للنتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال الدراسة التي أجريت على عينة من مشتركين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث تمّ تحليل واقع تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمتعاملين كل واحدًا على حدي (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية) كما يلي:

### 1- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الاقتصادية

يشير الجدول أدناه إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني بعد المسؤولية الاقتصادية، وهذا على النحو التالي:

الجدول (50): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الاقتصادية

درجة الموافقة والترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تكرار	البيان
(02) مرتفعة	1,020	3,53	34	285	37	64	26	تكرار	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به خدماته بأسعار معقولة.
			7,6	63,9	8,3	14,3	5,8	%	
(01) مرتفعة	0,945	3,63	43	284	47	56	16	تكرار	تتوّع الخدمات التي يقدمها متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به يسمح لي باختيار الأنسب.
			9,6	63,7	10,5	12,6	3,6	%	
(05) متوسطة	1,071	2,90	15	151	96	144	40	تكرار	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به خدماته بالجودة المطلوبة.
			3,4	33,9	21,5	32,3	9	%	
(04) متوسطة	1,025	3,02	15	159	125	113	34	تكرار	يأخذ متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به بعين الاعتبار حاجات ومتطلبات مشتركيه.
			3,4	35,7	28	25,3	7,6	%	
(07) متوسطة	1,003	2,86	16	106	167	114	43	تكرار	يلتزم متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به بتقديم خدمات ما بعد البيع.
			3,6	23,8	37,4	25,6	9,6	%	
(06) متوسطة	1,043	2,89	15	125	151	105	50	تكرار	يوفّر متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به فرص وظيفية عادلة في المجتمع.
			3,4	28	33,9	23,5	11,2	%	

(03) متوسطة	0,998	3,21	23	178	143	72	30	تكرار	يوفر متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به خدمات متجانسة في جميع الفروع.
			5,2	39,9	32,1	16,1	6,7	%	
متوسطة	1,015	3,12	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (3,63) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0,945)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يقدمون خدمات متنوعة تسمح للمشاركين باختيار الخدمات الأنسب لمتطلباتهم.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (3,53) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,020)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يقدمون خدماتهم بأسعار معقولة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (3,21) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0,998)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يوفر خدمات متجانسة في جميع الوكالات والفروع.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (3,02) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,025)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يأخذون بعين الاعتبار حاجات ومتطلبات المشاركين عند تقديم الخدمات.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة (2,90) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,071)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يقدمون خدماتهم بالجودة المطلوبة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة السادسة (2,89) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,043)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يوفر فرص وظيفية عادلة في المجتمع.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة السابعة والأخيرة في هذا المحور (2,86) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,003)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يلتزمون بتقديم خدمات ما بعد البيع لمستخدميهم.

وعلى العموم، اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الاقتصادية إلى الموافقة، أي أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يلبون احتياجات ومتطلبات مستخدميهم ويوفرون منتجات متنوعة

ومتجانسة وفق أسعار معقولة تسمح لهم باختيار الأنسب، لكن اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة إلى عدم الموافقة على العبارات التي تتعلق بتوفير وظائف عادلة لأفراد المجتمع، وتقديم خدمات ما بعد البيع وخدمات ذات الجودة المطلوبة.

وبناءً على هذه الإجابات اتضح أن مستوى تبني متعاملي الهاتف النقال للمسؤولية الاقتصادية متوسط عمومًا.

## 2- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية القانونية

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني بعد المسؤولية القانونية، وهذا على النحو التالي:

الجدول (51): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية القانونية

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة والترتيب
يراعي متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به حقوقه مشتركه ويتعامل معهم بعدالة.	29	84	88	215	30	3,30	1,055	(02) متوسطة
	6,5 %	18,8	19,7	48,2	6,7			
يصرح متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن خدماته المقدمة.	63	115	78	155	35	2,96	1,219	(06) متوسطة
	14,1 %	25,8	17,5	34,8	7,8			
يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به تعويضات لمشركه في حالة وقوع أخطاء أو تجاوزات.	67	125	120	120	14	2,75	1,103	(07) متوسطة
	15 %	28	26,9	26,9	3,1			
يتم تنفيذ الاتفاقيات المبرمة بين متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به ومشركه في مدتها المحددة.	33	67	164	163	19	3,15	0,980	(04) متوسطة
	7,4 %	15	36,8	36,5	4,3			
يحرص متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به على الالتزام بالقوانين الخاصة	32	66	171	155	22	3,15	0,979	(05) متوسطة
	7,2 %	14,8	38,3	34,8	4,9			

									بحماية مشتركيه من الأخطار.
(03) متوسطة	0,974	3,28	20	206	126	68	26	تكرار	ينفذ متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به أنشطته بأساليب غير ملتوية وواضحة.
			4,5	46,2	28,3	15,2	5,8	%	
(01) مرتفعة	1,021	3,50	53	215	105	48	25	تكرار	يحمي متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به خصوصيات مشتركيه.
			11,9	48,2	23,5	10,8	5,6	%	
متوسطة	1,047	3,16	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (3,50) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,021)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العينة موافقون على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يحمون خصوصيات مشتركهم.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (3,30) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,055)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العينة موافقون على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يراعون حقوق مشتركهم ويتعاملون معهم بعدالة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (3,28) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0,974)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العينة موافقون على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر ينفذون نشاطاتهم بأساليب غير ملتوية وواضحة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (3,15) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0,980)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العينة موافقون على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر ينفذون الاتفاقيات المبرمة مع مشتركهم في مدتها المحددة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة (3,15) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0,979)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العينة موافقون على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يلتزمون بالقوانين الخاصة بحماية مشتركهم من الأخطار.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة السادسة (2,96) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,219)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العينة موافقون على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يصرحون بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن خدماتهم المقدمة لمشاركهم.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة السابعة (2,75) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,103)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة غير موافقين على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يقدمون تعويضات لمشركيهم في حالة وقوع أخطاء أو تجاوزات.

وقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية القانونية عمومًا إلى الموافقة، أي أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يراعون حقوق مشركيهم ويتعاملون معهم بعدالة، ويقدمون خدماتهم بأساليب واضحة وبمعلومات كاملة ودقيقة، وينفذون الاتفاقيات المبرمة مع مشركيهم في مَدَّتها المحددة، لكن اتَّجَّهت آراء أفراد عينة الدراسة إلى عدم الموافقة على عبارة واحدة، والتي تتعلق بتقديم تعويضات لمشركيهم في حالة وقوع أخطاء أو تجاوزات.

وبناءً على هذه الإجابات اتضح أن مستوى تبني متعاملي الهاتف النقال للمسؤولية القانونية متوسط عمومًا.

### 3- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الأخلاقية

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني بعد المسؤولية الأخلاقية، وهذا على النحو التالي:

الجدول (52): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الأخلاقية

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة والترتيب
يحترم متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به عادات وتقاليده المجتمع.	22	93	116	180	35	3,25	1,030	(01) متوسطة
	4,9 %	20,9	26	40,4	7,8			
يشجع متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به مشركيه على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	26	84	167	142	27	3,13	0,983	(02) متوسطة
	5,8 %	18,8	37,4	31,4	6,1			
يدمج متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به الاعتبارات البيئية في عملياته ونشاطاته.	57	127	147	98	17	2,76	1,054	(06) متوسطة
	12,8 %	28,5	33	22	3,8			
ينوّه متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به عن خطورة	72	123	146	89	16	2,67	1,077	(07) متوسطة
	16,1 %	27,6	32,7	20	3,6			

									الاستعمال غير العقلاني للهاتف النقال في إعلاناته.
(03) متوسطة	0,998	3,04	15	152	152	92	35	تكرار	يلتزم متعاملي الهاتف النقال بأسس المنافسة الشريفة فيما بينهم.
			3,4	34,1	34,1	20,6	7,8	%	
(04) متوسطة	1,142	2,98	30	140	120	101	55	تكرار	يوفر متعامل الهاتف النقال الذي أشارك به المعلومات الضرورية التي يطلبها مشتركيه لتعزيز الثقة والاحترام المتبادل.
			6,7	31,4	26,9	22,6	12,3	%	
(05) متوسطة	1,137	2,78	24	111	119	126	66	تكرار	يوفر متعامل الهاتف النقال الذي أشارك به خدمات متيسرة للأمين وكبار السن وذوي العاهات الجسدية.
			5,4	24,9	26,7	28,3	14,8	%	
متوسطة	1,060	2,94	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (3,25) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,030)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يحترمون عادات وتقاليد المجتمع الجزائري.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (3,13) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0,983)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يشجعون مشتركيهم على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (3,04) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0,998)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يلتزمون بأسس المنافسة الشريفة فيما بينهم.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (2,98) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,142)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يوفرون المعلومات الضرورية التي يطلبها مشتركوهم لتعزيز الثقة والاحترام المتبادل.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة (2,78) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,137)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العينة غير موافقين على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يوفّرون خدمات متميّزة للأمين وكبار السنّ وذوي العاهات الجسدية.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة السادسة (2,76) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,054)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العينة غير موافقين على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يدمجون الاعتبارات البيئية في عملياتهم ونشاطاتهم.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة السابعة (2,67) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,077)، وهذه القيم تعني أنّ أغلب أفراد العينة غير موافقين على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر ينهون لخطورة الاستعمال غير العقلاني للهاتف النقال في إعلاناتهم.

وقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الأخلاقية عموماً إلى الموافقة، أي أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يحترمون عادات وتقاليد المجتمع الجزائري ويلتزمون بتلقين السلوك الأخلاقي لمستخدميهم ويوفّرون المعلومات الضرورية لهم عند طلبها، لكن اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة إلى عدم الموافقة على العبارات التي تتعلّق بتقديم خدمات ميسّرة للأمين وكبار السنّ وذوي العاهات الجسدية والأخذ بالاعتبارات البيئية في نشاطاتهم وتقديم إرشادات وقائية في إعلاناتهم الترويجية.

وبناءً على هذه الإجابات اتّضح أنّ مستوى تبني متعاملي الهاتف النقال للمسؤولية الأخلاقية متوسط.

#### 4- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الخيرية (التطوعية)

يشير الجدول الموالي إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني بعد المسؤولية الخيرية، وهذا على النحو التالي:

الجدول (53): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد المسؤولية الخيرية (التطوعية)

درجة الموافقة والترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان
(01) متوسطة	1,049	3,31	35	197	120	60	34	يؤدّي متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به دوراً كبيراً في المجتمع أكثر من مجرد تحقيق العوائد المالية.
			7,8	44,2	26,9	13,5	7,6	
(02) متوسطة	1,127	3,30	54	172	108	77	35	يخفض متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به في تسعيرة خدماته في بعض المناسبات الدينية والوطنية.
			12,1	38,6	24,2	17,3	7,8	



(04) متوسطة	0,981	2,87	15	104	172	116	39	تكرار	يساهم متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به في دعم المشاريع الضرورية للمجتمع
			3,4	23,3	38,6	26	8,7	%	
(07) متوسطة	0,973	2,72	12	76	189	115	54	تكرار	يبادر متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به بالعمل التطوعي للمشاركة في حل قضايا المجتمع.
			2,7	17	42,4	25,8	12,1	%	
(06) متوسطة	1,034	2,78	18	87	181	101	59	تكرار	يوفر متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
			4	19,5	40,6	22,6	13,2	%	
(05) متوسطة	1,053	2,80	20	93	169	106	58	تكرار	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به تسهيلات لاستقبال وتدريب الباحثين وطلبة الجامعات.
			4,5	20,9	37,9	23,8	13	%	
(03) متوسطة	1,114	3,27	53	158	128	71	36	تكرار	يساند متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به بعض الحالات الاجتماعية التي تعاني ظروف حياة صعبة.
			11,9	35,4	28,7	15,9	8,1	%	
متوسطة	1,047	3,01	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (3,31) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,049)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العينة موافقون على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يؤدّون دورًا كبيرًا في المجتمع أكثر من مجرد تحقيق العوائد المالية.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (3,30) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,127)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العينة موافقون على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يخفضون في تسعيرة خدماتهم في بعض المناسبات الدينية والوطنية.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (3,27) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,114)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العينة موافقون على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يساندون بعض الحالات الاجتماعية التي تعاني ظروف حياة صعبة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عيّنة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (2,87) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0,981)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العيّنة غير موافقين على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يساهمون في دعم المشاريع الضرورية للمجتمع.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة (2,80) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,053)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العيّنة غير موافقين على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يقدمون تسهيلات لاستقبال وتدريب الباحثين وطلبة الجامعات.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة السادسة (2,78) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,034)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العيّنة غير موافقين على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يوفرّون فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة السابعة (2,72) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0,973)، وهذه القيم تعني أنّ أغلب أفراد العيّنة غير موافقين على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يبادرون بالعمل التطوعي للمشاركة في حلّ قضايا المجتمع.

وقد اتجهت إجابات أفراد عيّنة الدراسة حول بعد المسؤولية الخيرية عموماً إلى الموافقة، أي أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يؤدّون دوراً كبيراً في المجتمع أكثر من مجرد تحقيق العوائد المالية، ويقدمون المساعدات لبعض الحالات الاجتماعية التي تعاني ظروف صعبة، لكن اتجهت آراء أفراد عيّنة الدراسة إلى عدم الموافقة على العبارات التي تتعلّق بدعم المشاريع الضرورية للمجتمع وتقديم تسهيلات لاستقبال وتدريب الباحثين وطلبة الجامعات وتوفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع.

وبناءً على هذه الإجابات اتّضح أنّ مستوى تبني المسؤولية الخيرية (التطوعية) في متعاملي الهاتف النقال متوسط نسبياً.

كما أنّ إجابات أفراد عيّنة الدراسة عن الأبعاد المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية للمتعاملين داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، يمكن تلخيصها في الجدول أدناه:

الجدول (54): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التبني والترتيب
المسؤولية الخيرية	3,01	1,047	(03) متوسط
المسؤولية الأخلاقية	2,94	1,060	(04) متوسط
المسؤولية القانونية	3,16	1,047	(01) متوسط
المسؤولية الاقتصادية	3,12	1,015	(02) متوسط
المسؤولية الاجتماعية	3,06	1,042	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (50-51-52-53).

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه، ووفقًا للدراسة التحليلية لواقع بيئة عمل هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر الواردة في الفصل الثالث، ومختلف الأدبيات التطبيقية والنظرية حول موضوع الدراسة. يمكن استخلاص ما يلي:

- جاءت المسؤولية القانونية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,16) وانحراف معياري (1,047)، وهذا دليل على تبني متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للمسؤولية القانونية بدرجة تبني مرتفعة نسبيًا عن المسؤولية الاقتصادية التي يفترض أن تكون في المرتبة الأولى (حسب نموذج كارول الهرمي)، ويرجع هذا للمتغيرات البيئية التنافسية التي يعمل بها المتعاملون داخل هيكل الصناعة في الجزائر، والمرتبطة بالإجراءات الصارمة المفروضة عليهم من قبل الجهات الحكومية لتطبيق معايير دقيقة للعمل في هذا المجال، حيث تبرز في هذه النقطة سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPC)، والتي توكل لها عدة مهام من أهمها:

- ضمان النفاذ إلى الشبكة الهاتفية.
- استمرارية تقديم الخدمة الهاتفية.
- الربط بالشبكات العمومية من أجل ضمان استمرارية الخدمة.
- تسعيرة ذات أسعار معقولة.
- الجودة التقنية والتجارية للخدمة.
- إيصال نداءات الطوارئ.
- تقديم خدمات الاستعلامات ودليل سنوي للمشاركين.

حيث، تعمل هذه السلطة كجهاز تشريعي رقابي على المتعاملين في إطار جودة الخدمات المقدمة للمشاركين وتسعيها، حيث تساهم بشكل كبير في ضبط الجوانب القانونية والسهر على تطبيقها من طرف المتعاملين بشكل دائم ومستمر.

- جاءت المسؤولية الاقتصادية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,12)، وانحراف معياري (1,015) وهذا دليل على أن تبني متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للمسؤولية الاقتصادية كان بدرجة تبني متوسطة نسبيًا، ويرجع هذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة إلى أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يلبون احتياجات مشتركهم، ويوفرون خدمات متنوعة ومتجانسة وفق أسعار معقولة في جميع الفروع والوكالات، لكن دون استفادة أفراد المجتمع من وظائف عمل عادلة وكافية، بالإضافة إلى غياب خدمات ما بعد البيع وضعف جودة خدمات الاتصالات اللاسلكية بالمقارنة مع ما وصلت إليه هذه التكنولوجيات على المستوى العالمي.

- كما جاءت المسؤولية الأخلاقية في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2,94)، وانحراف معياري (1,060) وهذا دليل على تبني متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للمسؤولية الاقتصادية بدرجة تبني متوسطة، ويرجع هذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة إلى أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يحترمون

عادات وتقاليد المجتمع الجزائري ويلتزمون بتلقين السلوك الأخلاقي لمشركيهم، لكن دون تحمّلهم لمسؤولية تقديم خدمات ميسرة للأُميين وكبار السن وذوي العاهات الجسدية، وكذا دون الأخذ بالاعتبارات البيئية في نشاطاتهم بالإضافة إلى عدم تقديمهم لإرشادات وقائية في إعلاناتهم الترويجية.

- هذا، وجاءت المسؤولية الخيرية التطوعية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3,01)، وانحراف معياري (1,047) وهذا دليل على تبني متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للمسؤولية الخيرية بدرجة تبني متوسطة، ويرجع هذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة إلى أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يؤدّون دوراً كبيراً في المجتمع أكثر من مجرد تحقيق العوائد المالية والاقتصادية، ويقدمون المساعدات لبعض الحالات الاجتماعية التي تعاني ظروفًا صعبةً، لكن دون تحمّلهم مسؤولية دعم المشاريع الضرورية للمجتمع وتقديم تسهيلات لاستقبال وتدريب الباحثين وطلبة الجامعات وتوفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور المسؤولية الاجتماعية (3,06) وبانحراف معياري (1,042)، ممّا يدلّ على موافقة المستقيمين على محتوى هذا المحور، حيث تؤكد هذه النتيجة على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر حريصين على التزاماتهم القانونية اتجاه مشركيهم بدرجة كبيرة، وحريصين أيضًا على تلبية احتياجات ومتطلبات مشركيهم في كل الفروع والوكالات بأسعار معقولة في إطار مسؤوليتهم الاقتصادية، ويسعون إلى تقديم بعض المساعدات التي من شأنها أن توفر حياةً كريمةً لبعض الأسر الفقيرة في المجتمع تجسيدًا لمسؤوليتهم الخيرية التطوعية، كما يحرصون على احترام عادات وتقاليد المجتمع الجزائري بشكل عام في إطار مسؤوليتهم الأخلاقية.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القدرة التنافسية

يتضمن هذا المطلب هو الآخر عرضاً وتحليلاً للنتائج التي تم التوصل إليها، من خلال الدراسة التي أجريت على عينة من مشتركي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث تم تحليل مؤشرات تعزيز القدرة التنافسية للمتعاملين من خلال التركيز على تعزيز القدرة من أجل كسب الموارد غير الملموسة والقدرة على الوصول إلى الأسواق والقدرة على الابتكار الاجتماعي والقدرة على مواجهة المنافسين، وتحليل كل مؤشر منها على حدى كما يلي:

#### 1- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الموارد غير الملموسة

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرة على تعزيز الموارد غير الملموسة، وهذا على النحو التالي:

الجدول (55): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الموارد غير الملموسة

درجة الموافقة والترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان
(01) مرتفعة	1,012	3,76	86	248	49	44	19	تكرار
			19,3	55,6	11	9,9	3,4	%
(03) متوسطة	1,012	3,39	37	215	98	75	21	تكرار
			8,3	48,2	22	16,8	4,7	%
(02) مرتفعة	1,039	3,46	34	262	49	76	25	تكرار
			7,6	58,7	11	17	5,6	%
(04) متوسطة	1,115	3,22	44	167	112	87	36	تكرار
			9,9	37,4	25,1	19,5	8,1	%
مرتفعة	1,045	3,46	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (3,76) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,012)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يهتمون بمتطلبات المشتركين وهذا ما يحسن الصورة الذهنية للمتعامل.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (3,46) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,039)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يخفضون في تسعيرة خدماتهم في بعض المناسبات الدينية والوطنية وهذا يعزز سمعة المتعامل.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (3,39) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,012)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يرفعون الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية وهذا ما يعزز من سمعتهم وصورتهم في سوق خدمات الهاتف النقال.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (3,22) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,115)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن سلوك موظفي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يشعر المشتركين بالثقة والاحترام المتبادل.

وقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول الموارد غير الملموسة إلى الموافقة، أي أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يتمتعون بصورة ذهنية وسمعة جيدة لدى مشتركهم، وذلك راجع إلى اهتمامهم بمتطلبات مشتركهم وبالمشاركة في مناسباتهم الوطنية والدينية، من خلال تخفيض تسعيرة خدماتهم نتيجة ارتفاع الطلب عليها خلال هذه الفترات، ورعايتهم للتظاهرات الثقافية والاجتماعية والرياضية، إضافة إلى سلوك موظفيهم الذي يعزز حسب أفراد عينة الدراسة من الثقة والاحترام المتبادل بين المتعاملين ومشاركهم.

وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة، اتضح أن قدرة متعاملي الهاتف النقال في تعزيز الموارد غير الملموسة جاءت مرتفعة.

## 2- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الوصول إلى الأسواق

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرة على الوصول إلى الأسواق، وهذا على النحو التالي:

الجدول (56): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الوصول إلى الأسواق

درجة الموافقة والترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	
(02) متوسطة	1,088	3,28	33	210	83	87	33	تكرار	لمتعامل الهاتف النقال الذي أشترك به القدرة على إقناع الجمهور بالاشتراك في خدماته بالسعر المحدد.
			7,4	47,1	18,6	19,5	7,4	%	
(03) متوسطة	1,118	3,25	57	148	120	92	29	تكرار	تتميز منتجات متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به بالثبات والاستقرار في أسعارها.
			12,8	33,2	26,9	20,6	6,5	%	
(05) متوسطة	1,218	3,09	46	160	82	104	54	تكرار	يملك متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به فروعًا عديدة تغطي مختلف المناطق.
			10,3	35,9	18,4	23,3	12,1	%	
(01) متوسطة	1,028	3,39	40	213	97	73	23	تكرار	يعتمد متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به على وسائل ترويجية متنوعة في تعريف الجمهور بخدماته.
			9	47,8	21,7	16,4	5,2	%	
(04) متوسطة	1,177	3,10	33	179	89	90	55	تكرار	متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به مكانًا جيدًا للعمل.
			7,4	40,1	20	20,2	12,3	%	
متوسطة	1,126	3,22	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (3,39) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,028)، وهذه القيم تعني أنّ أفراد العينة موافقون على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يعتمدون على وسائل ترويجية متنوعة لتعريف الجمهور بخدماتهم.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (3,28) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,088)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يملكون القدرة على إقناع الجمهور بالاشتراك في خدماتهم وبالسعر المحدد.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (3,25) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,118)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن منتجات وخدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تتميز بالثبات والاستقرار في أسعارها.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (3,10) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,177)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر مكان جيد للعمل.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة (3,09) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,218)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يمتلكون القدرة على تلبية طلباتهم في فروع عديدة تغطي مختلف المناطق.

وقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة حول قدرة الوصول إلى الأسواق، أي أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يتمتعون بقدرة على الوصول إلى الأسواق وإلى مشركيهم في مختلف المناطق، وذلك راجع لتوفر العديد من الفروع والوكالات في مناطق مختلفة، والاستقرار الذي تشهده هذه الخدمات من ناحية الأسعار، وكذا استعمال المتعاملين لوسائل ترويجية متعددة لتعريف الجمهور بخدماتها، بالإضافة إلى قدرة المتعاملين على الوصول إلى سوق العمل لاستقطاب واختيار موظفين ذوي مستوى علمي عالي.

وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة اتضح أن قدرة متعاملي الهاتف النقال في الوصول إلى الأسواق جاءت متوسطة نسبياً.



### 3- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار الاجتماعي

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرة على الابتكار الاجتماعي، وهذا على النحو التالي:

الجدول (57): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار الاجتماعي

مستوى التنبؤ والترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	
(02) متوسطة	1,079	3,37	45	215	72	90	24	تكرار	يؤقر متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به منتجات سهلة الاستخدام.
			10,1	48,2	16,1	20,2	5,4	%	
(04) متوسطة	1,130	3,17	48	149	119	93	37	تكرار	يستجيب متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به لتغير حاجات ورغبات المشتركين.
			10,8	33,4	26,7	20,9	8,3	%	
(05) متوسطة	1,092	3,05	20	174	103	106	43	تكرار	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به منتجات مبتكرة و متميزة في السوق.
			4,5	39	23,1	23,8	9,6	%	
(03) متوسطة	1,057	3,21	33	178	112	95	28	تكرار	يعيد متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به تصميم منتجاته عند اشتداد المنافسة.
			7,4	39,9	25,1	21,3	6,3	%	
(01) متوسطة	1,156	3,40	63	195	83	67	38	تكرار	يؤقر متعامل الهاتف النقال الذي أشترك به خدمة الاستفسار عن المعاملات والخدمات من خلال الإنترنت.
			14,1	43,7	18,6	15	8,5	%	
متوسطة	1,103	3,24	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (3,40) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,156)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يؤفرون خدمة الاستفسار عن المعاملات والخدمات من خلال شبكات الأنترنت.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (3,37) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,079)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يوفرون خدمات ومنتجات سهلة الاستخدام.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (3,21) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,057)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يعيدون تصميم منتجاتهم عند وصولها إلى مرحلة النضج وتعرضها لهجمات تنافسية شديدة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (3,17) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,130)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يستجيبون لتغير حاجات ورغبات مشتركهم.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة (3,05) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,092)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يقدمون منتجات مبتكرة ومتميزة في السوق.

وقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول القدرة على الابتكار الاجتماعي إلى الموافقة، أي أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يتمتعون بقدرة على الابتكار وفق معايير اجتماعية تلبى متطلبات واحتياجات المشتركين غير المستوفاة في السوق، وذلك راجع لتوفر خدمات الاستفسار عبر شبكات الأنترنت، وخدمات سهلة الاستعمال تلبى حاجات مختلف شرائح المجتمع، والاستجابة للتغير المستمر في رغبات المشتركين في هذا المجال من خلال إجراء تعديلات على تصميم منتجاتها من فترة لأخرى.

وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة اتضح أن قدرة متعاملي الهاتف النقال على الابتكار الاجتماعي جاءت هي الأخرى متوسطة نسبياً.

#### 4- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول مواجهة المنافسة

يشير الجدول أدناه إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرة على مواجهة المنافسة، وهذا على النحو التالي:

الجدول (58): تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مواجهة المنافسة

مستوى التنبؤ والترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان
(03) متوسطة	1,075	3,15	35	152	141	80	38	تكرار
			7,8	34,1	31,6	17,9	8,5	%
(01) متوسطة	0,982	3,22	28	165	157	70	26	تكرار
			6,3	37	35,2	15,7	5,8	%
(04) متوسطة	1,075	3,11	26	168	121	92	39	تكرار
			5,8	37,7	27,1	20,6	8,7	%
(02) متوسطة	1,081	3,19	39	158	132	82	35	تكرار
			8,7	35,4	29,6	18,4	7,8	%
متوسطة	1,053	3,17	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (3,22) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0,982)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يوفرون خدماتهم ومنتجاتهم داخل الأسواق طوال الوقت.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (3,19) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,081)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن يستمروا في اشتراكهم في خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر إذا ارتفع السعر بعض الشيء.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (3,15) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,075)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يعملون على تقديم منتجاتهم بسرعة فائقة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (3,11) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,075)، وهذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يقدمون تشكيلة واسعة من المنتجات بأسعار مختلفة.

وقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول القدرة على مواجهة المنافسين إلى الموافقة، أي أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يتمتعون بالقدرة على مواجهة المنافسين، وذلك راجع لتوفر خدماتهم ومنتجاتهم في كل وقت وبأسعار معقولة، وسرعة في تلبية طلبات مشتركهم، وكذا رغبة المشتركين في الاستمرار في خدماتهم إذا ارتفع السعر بعض الشيء.

وبناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة اتضح أن قدرة متعاملي الهاتف النقال على مواجهة المنافسين جاءت هي الأخرى متوسطة نسبياً.

كما أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن تعزيز القدرة التنافسية للمتعاملين داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر (القدرة على تعزيز الموارد غير الملموسة، القدرة على الوصول إلى الأسواق، القدرة على الابتكار الاجتماعي، القدرة على مواجهة المنافسين)، يمكن تلخيصها في الجدول أدناه:

الجدول (59): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القدرة التنافسية

مؤشرات القدرة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي التبني والترتيب
الموارد غير الملموسة	3,46	1,045	(01) مرتفع
الوصول إلى الأسواق	3,22	1,126	(03) متوسط
الابتكار الاجتماعي	3,24	1,103	(02) متوسط
مواجهة المنافسين	3,17	1,053	(04) متوسط
القدرة التنافسية	3,27	1,082	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجداول (55-56-57-58).

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه، يمكن استخلاص ما يلي:

- جاءت القدرة على تعزيز الموارد غير الملموسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,46) وانحراف معياري (1,045)، وهذا دليل على أن قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على تعزيز الموارد غير الملموسة مرتفعة نسبياً، ويرجع هذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة إلى أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يتمتعون بصورة ذهنية وسمعة جيدة لدى مشتركهم.

- وجاءت القدرة على الابتكار الاجتماعي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,24) وانحراف معياري (1,053)، وهذا دليل على أن قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على تعزيز الابتكار الاجتماعي متوسطة نسبياً، ويرجع هذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة إلى أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يستجيبون للتغيير المستمر في رغبات المشتركين، ويسعون لتقديم خدمات سهلة الاستعمال تلبي حاجات مختلف شرائح المجتمع.

- كما جاءت القدرة على الوصول إلى الأسواق في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3,22)، وانحراف معياري (1,126) وهذا دليل على أن قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على تعزيز الوصول إلى الأسواق متوسطة نسبياً، ويرجع هذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة إلى أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يوفرّون منتجاتهم بشكل متجانس في جميع الفروع والوكالات وفي كل وقت، بالإضافة إلى قدرة المتعاملين على الوصول إلى سوق العمل لاستقطاب واختيار موظفين ذوي كفاءة علمية عالية.

- في حين جاءت القدرة على مواجهة المنافسين في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,17)، وانحراف معياري (1,053) وهذا دليل على أن قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على تعزيز مواجهة المنافسين متوسطة نسبياً، ويرجع هذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة إلى أن مشترك متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يملكون رغبة الاستمرار في الاشتراك بخدمات المتعاملين إذا ارتفع السعر بعض الشيء وإلى سرعة المتعاملين في تلبية طلباتهم.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور القدرة التنافسية (3,27) وانحراف معياري (1,082)، مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى هذا المحور بمستوى متوسط نسبياً، حيث تؤكد هذه النتيجة على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر حريصين على تعزيز مواردهم غير الملموسة كالسمعة والصورة الذهنية، وحريصين أيضاً على تلبية احتياجات مشتركهم بأساليب مبتكرة واجتماعية في الوقت نفسه وفي ظل مفهوم الابتكار الاجتماعي، كما يسعون إلى تعزيز قدرتهم في الوصول إلى الأسواق والحصول على حصة سوقية أكبر من خلال توفير منتجاتهم في كل وقت ومكان وبأسعار مناسبة، ويحرصون أيضاً على كسب ولاء مشتركهم، وتلبية مطالبهم بسرعة فائقة في إطار مواجهة المنافسين داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد تشخيص واقع متغيرات الدراسة في إطار عملية تحديد النتائج، واستكمالاً لهذه العملية كان لا بد من معرفة دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في تعزيز القدرة التنافسية (تعزيز الموارد غير الملموسة، تعزيز الوصول إلى الأسواق، تعزيز الابتكار الاجتماعي ومواجهة المنافسين) لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وهذا من خلال اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الارتباط والتأثير المتعلقة بدراسة الحالة، باستخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد، اختبار (F)، اختبار (T) للمتغيرين المستقلين وصولاً في الأخير إلى تحديد مختلف النتائج المتحصّل عليها ومناقشتها.

لذا، تمّ التركيز في هذا المبحث على المطالب التالية:

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى؛
- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية؛
- مناقشة النتائج؛

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنصّ هذه الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "يؤثر معنوياً إختلاف خصائص مشتركي خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من حيث: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الدخل الشهري، متعاملي أو المتعامل المزود بالخدمة ومدة الاشتراك في نظرة المشتركين لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمتعاملين".

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ستّ (06) فرضيات فرعية كالتالي:

##### 1- الفرضية الفرعية الأولى

تنصّ هذه الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لجنس مشترك متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

دراسة هذه الفرضية تستدعي استظهار الفرضيتين:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لجنس مشترك متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لجنس مشترك متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار (F) (One Way Anova)، كما هو موضّح في الجدول التالي:  
الجدول(60): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب جنس المشتركين

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الجنس	بين المجموعات	0,685	1	0,685	2,840	0,093
	داخل المجموعات	107,046	444	0,241		
	المجموع	107,731	445			

\* دال عند مستوى (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية من وجهة المشتركين تبعاً لمتغير الجنس، وذلك بسبب ارتفاع مستوى الدلالة (0,093) عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) المعتمد. هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

## 2- الفرضية الفرعية الثانية

تنصّ هذه الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لعمر مشترك متعاملي الهاتف النقال في الجزائر. دراسة هذه الفرضية تستدعي استظهار الفرضيتين:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لعمر لمشاركي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لعمر مشترك متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار (F) (One Way Anova)، كما هو موضّح في الجدول التالي:

الجدول(61): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب عمر المشتركين

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
العمر	بين المجموعات	0,798	1	0,798	3,001	0,084
	داخل المجموعات	118,083	444	0,266		
	المجموع	118,881	445			

\* دال عند مستوى (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية من وجهة المشتركين تبعاً لمتغير العمر، وذلك بسبب ارتفاع مستوى الدلالة (0,084) عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) المعتمد. هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية العدمية (H0) ورفض الفرضية الفرعية البديلة (H1).

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للمستوى العلمي لمشاركي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

دراسة هذه الفرضية تستدعي استظهار الفرضيتين:

- الفرضية العدمية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للمستوى العلمي لمشاركي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للمستوى العلمي لمشاركي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (62): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تباين المسؤولية الاجتماعية حسب المستوى العلمي

#### للمشاركين

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
المستوى العلمي	بين المجموعات	5,557	1	5,557	3,137	0,077
	داخل المجموعات	786,560	444	1,772		
	المجموع	792,117	445			

\*دال عند مستوى (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية من وجهة المشتركين تبعاً لمتغير المستوى العلمي، وذلك بسبب ارتفاع مستوى الدلالة (0,077) عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) المعتمد. هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية العدمية (H0) ورفض الفرضية البديلة (H1).



#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للدخل الشهري لمشاركي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

دراسة هذه الفرضية تستدعي استظهار الفرضيتين:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للدخل الشهري لمشاركي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى للدخل الشهري لمشاركي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (63): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب الدخل الشهري للمشاركين

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الدخل الشهري	بين المجموعات	5,322	1	5,322	3,366	0,067
	داخل المجموعات	702,044	444	1,581		
	المجموع	707,365	445			

\* دال عند مستوى (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

يتضح من معطيات الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية من وجهة المشاركين تبعاً لمتغير الدخل الشهري، وذلك بسبب ارتفاع مستوى الدلالة (0,067) عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) المعتمد. هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية العدمية ( $H_0$ )، ورفض الفرضية الفرعية البديلة ( $H_1$ ).

#### 5- الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية الفرعية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتعامل (متعاملي) الهاتف النقال المزود بالخدمة في الجزائر.

دراسة هذه الفرضية تستدعي استظهار الفرضيتين:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتعامل (متعاملي) الهاتف النقال المزود بالخدمة في الجزائر.

- الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتعامل (متعاملي) الهاتف النقال المزود بالخدمة في الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار (F) (One Way Anova)، كما هو موضّح في الجدول التالي:

الجدول (64): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب المتعامل المزود بالخدمة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
المتعامل المزود بالخدمة	بين المجموعات	4,129	1	4,129	0,903	0,342
	داخل المجموعات	2029,332	444	4,571		
	المجموع	2033,462	445			

\*دال عند مستوى (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية من وجهة المشتركين تبعاً لمتغير المتعامل المزود بالخدمة، وذلك بسبب ارتفاع مستوى الدلالة (0,342) عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) المعتمد. هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية العدمية (H0)، ورفض الفرضية الفرعية البديلة (H1).

## 6- الفرضية الفرعية السادسة

تنصّ هذه الفرضية الفرعية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية؛ تعزى لمدّة اشتراك المشتركين في خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر. دراسة هذه الفرضية تستدعي استظهار الفرضيتين:

- الفرضية العدمية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لمدّة الاشتراك في خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لمدّة الاشتراك في خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova)، كما هو موضّح في الجدول التالي:  
الجدول(65): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني المسؤولية الاجتماعية حسب مدّة الاشتراك

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
مدّة الاشتراك	بين المجموعات	1,443	1	1,443	3,719	0,054
	داخل المجموعات	172,288	444	0,388		
	المجموع	173,731	445			

\*دال عند مستوى (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية من وجهة المشتركين تبعًا لمدة الاشتراك في خدمات متعامل (متعاملي) الهاتف النقال. وذلك بسبب ارتفاع مستوى الدلالة (0,054) عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) المعتمد. هذه النتائج تقضي قبول الفرضية العدمية (H0) ورفض الفرضية البديلة (H1).

وعليه، ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أنّ إختلاف خصائص مشتركي خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من حيث: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الدخل الشهري، متعاملي أو المتعامل المزود بالخدمة ومدّة الاشتراك لا يؤثر معنويًا في نظرة المشتركين لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمتعاملين. وهذه النتيجة تعكس تجانس مجتمع الدراسة المتمثل في مشتركي خدمات متعاملي الهاتف النقال.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنصّ الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر معنوي لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر".

لاختبار هذه الفرضية تمّ تقسيمها إلى أربعة (04) فرضيات فرعية، تمثل علاقة متغيرات فرعية مستقلة ومتغيرات فرعية تابعة، حيث تمّ استخدام الانحدار الخطّي المتعدّد وفق طريقة (Stepwise)، بالإضافة إلى تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة لتحقيق أهداف الدراسة. وتتمثل هذه الفرضيات الفرعية في:

#### 1- الفرضية الفرعية الأولى

تنصّ هذه الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الموارد غير الملموسة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر. دراسة هذه الفرضية تستدعي استظهار الفرضيتين:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الموارد غير الملموسة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الموارد غير الملموسة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

الجدول أدناه يبيّن نتائج الانحدار المتعدّد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الموارد غير الملموسة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر:

الجدول (66): نتائج اختبار الانحدار المتعدّد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الموارد غير الملموسة

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المسؤولية الاقتصادية	0,175	0,033	0,260	5,347	0,000
المسؤولية القانونية	0,144	0,35	0,217	4,084	0,000
المسؤولية الأخلاقية	0,079	0,34	0,129	2,306	0,000
المسؤولية الخيرية	0,106	0,29	0,171	3,644	0,000
قيمة R	0,635				
قيمة R <sup>2</sup>	0,403				
قيمة F	74,565				

\* دال عند مستوى (0.05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأربعة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) لها تأثير في تعزيز الموارد غير الملموسة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه الأبعاد على التوالي (0,260، 0,217، 0,129، 0,171) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (2,306، 4,084، 5,347، 3,644) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1,646) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

كما يبين الجدول السابق أيضًا أن قيمة R تساوي (0,635)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وقدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على تعزيز الموارد غير الملموسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 403$ ) وهذا يعني أن المتغير مستقل المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (40,3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الموارد غير الملموسة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (F= 74,565) عند مستوى ثقة (Sig= 0,000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (F= 3,85)، وعليه نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الموارد غير الملموسة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر".

## 2- الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الوصول إلى الأسواق.

دراسة هذه الفرضية تستدعي استظهار الفرضيتين:

• الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الوصول إلى الأسواق.

• الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الوصول إلى الأسواق.

الجدول الموالي يبين نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الوصول إلى الأسواق:

الجدول (67): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الوصول إلى

الأسواق

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية
0,000	4,344	0,213	0,037	0,161	المسؤولية الاقتصادية
0,003	2,968	0,159	0,040	0,119	المسؤولية القانونية
0,000	4,570	0,258	0,039	0,176	المسؤولية الأخلاقية
0,008	2,657	0,126	0,033	0,087	المسؤولية الخيرية
0,626					قيمة R
0,392					قيمة R <sup>2</sup>
71,038					قيمة F

\* دال عند مستوى (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أنّ أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأربعة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) لها تأثير في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الوصول إلى الأسواق، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه الأبعاد على التوالي (0,213، 0,159، 0,258، 0,126) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (4,344، 2,968، 4,570، 2,657) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1,646) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

كما يبين الجدول أعلاه أيضًا أن قيمة R تساوي (0,626)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وقدرة متعاملي الهاتف النقال للوصول للأسواق، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,392$ ) وهذا يعني أنّ المتغير مستقل المسؤولية الاجتماعية يفسّر ما نسبته (39,2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع القدرة على الوصول إلى الأسواق مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أنّ قيمة (F) قد بلغت (F= 71,038) عند مستوى ثقة (Sig= 0,000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (F=3,85)، وعليه نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنصّ على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الوصول إلى الأسواق"

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

تنصّ هذه الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الابتكار الاجتماعي.

دراسة هذه الفرضية تستدعي استظهار الفرضيتين:

• **الفرضية العدمية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الابتكار الاجتماعي.

• **الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الابتكار الاجتماعي.

الجدول أدناه يبيّن نتائج الانحدار المتعدّد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الابتكار الاجتماعي:

الجدول (68): نتائج اختبار الانحدار المتعدّد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الابتكار الاجتماعي

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية
0,000	5,110	0,234	0,035	0,181	المسؤولية الاقتصادية
0,000	4,378	0,219	0,038	0,168	المسؤولية القانونية
0,000	4,013	0,211	0,037	0,149	المسؤولية الأخلاقية
0,000	3,927	0,173	0,032	0,124	المسؤولية الخيرية
<b>0,686</b>					<b>قيمة R</b>
<b>0,471</b>					<b>قيمة R<sup>2</sup></b>
<b>98,209</b>					<b>قيمة F</b>

\* دال عند مستوى (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى أنّ أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأربعة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) لها تأثير في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الابتكار الاجتماعي، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه الأبعاد على التوالي (0,234، 0,219، 0,211، 0,173) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (5,110، 4,378، 4,013، 3,927)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1,646) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

كما يبيّن الجدول أعلاه أيضاً أنّ قيمة R تساوي (0,686)، وهذا يعني أنّ هناك علاقةً موجبةً بين المسؤولية الاجتماعية وقدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على تعزيز الابتكار الاجتماعي، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,471$ ) وهذا يعني أنّ المتغير مستقلّ المسؤولية الاجتماعية يفسّر ما نسبته (47,1%) من التباين الحاصل في المتغير تابع الابتكار الاجتماعي لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبيّن أنّ قيمة (F) قد بلغت (F= 98,209) عند مستوى ثقة (Sig= 0,000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (F= 3,85)، وعليه نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1)

التي تنصّ على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الابتكار الاجتماعي".

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

تنصّ هذه الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين.

دراسة هذه الفرضية تستدعي استظهار الفرضيتين:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين.

والجدول أدناه يبيّن نتائج الانحدار المتعدّد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين:

الجدول (69): نتائج اختبار الانحدار المتعدّد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز مواجهة المنافسين

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المسؤولية الاقتصادية	0,589	0,031	0,229	5,138	0,000
المسؤولية القانونية	0,159	0,033	0,233	4,776	0,000
المسؤولية الأخلاقية	0,160	0,032	0,282	5,500	0,000
المسؤولية الخيرية	0,065	0,028	0,101	2,357	0,019
قيمة R	0,706				
قيمة R <sup>2</sup>	0,498				
قيمة F	109,284				

\* دال عند مستوى (0,05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى أنّ أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأربعة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) لها تأثير في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه الأبعاد على التوالي (0,229، 0,233، 0,282، 0,101) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (5,138، 4,776، 5,500، 2,357)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1,646) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).



كما يبين الجدول السابق أيضًا أن قيمة ( $R= 0,706$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وقدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2= 0,498$ ) وهذا يعني أن المتغير مستقل المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (49,8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة ( $F$ ) قد بلغت ( $F= 109,284$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig= 0,000$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ( $F= 3,85$ )، وعليه نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين".

في الأخير، يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر". والتي تستدعي استظهار الفرضيتين:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

الجدول أدناه يبين نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر:

الجدول (70): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
المسؤولية الاقتصادية	0,676	0,100	0,271	6,724	0,000
المسؤولية القانونية	0,591	0,109	0,239	5,437	0,000
المسؤولية الأخلاقية	0,581	0,105	0,257	5,542	0,000
المسؤولية الخيرية	0,381	0,085	0,166	4,275	0,000
قيمة R	0,768				
قيمة R <sup>2</sup>	0,590				
قيمة F	158,844				

\*دال عند مستوى (0,05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v24.

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأربعة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) لها تأثير في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه الأبعاد على التوالي (0,271، 0,239، 0,257، 0,166) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (6,724، 5,437، 5,542، 4,275)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1,646) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

كما يبين الجدول أعلاه أيضًا أن قيمة R تساوي (0,768)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وقدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,590$ ) وهذا يعني أن المتغير مستقل المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (59%) من التباين الحاصل في المتغير تابع القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (F=158,844) عند مستوى ثقة (Sig=0,000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (F=3,85)، وعليه نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر".

وعليه، ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أنه يوجد أثر معنوي لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر. من خلال مواجهة المنافسين بشكل مرتفع، وتعزيز الابتكار الاجتماعي وكسب الموارد غير الملموسة والوصول إلى الأسواق بشكل متوسط.

وبالتالي، من النتائج السابقة واختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية تم تأكيد دور تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) في تعزيز القدرة التنافسية في متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، من خلال تعزيز قدرتهم على مواجهة المنافسين وقدرتهم على الابتكار الاجتماعي وكسب الموارد غير الملموسة والوصول إلى الأسواق.

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج

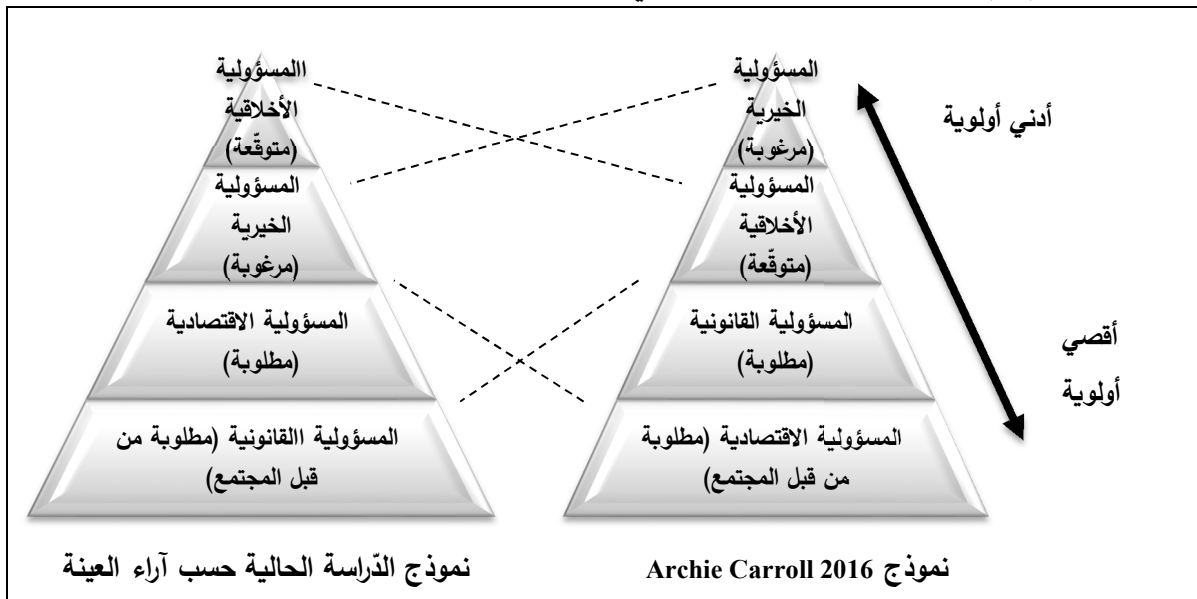
بعد التعرف على مستوى تبني متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها الأربعة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية)، والتعرف على مدى تعزيز متعاملي الهاتف النقال لبعض مؤشرات القدرة التنافسية التي استندت إليها الدراسة والتي تمثلت في (الموارد غير الملموسة، الوصول إلى الأسواق، الابتكار الاجتماعي، مواجهة المنافسين). وبعد وصف متغيرات الدراسة وتحليل اختبار فرضياتها الرئيسية تم التوصل إلى جملة من النتائج التي تم مناقشتها ومقارنتها بما توصلت له الدراسات السابقة ووفقاً لنموذج الدراسة المعتمد كما يلي:

1- أظهرت نتائج الدراسة الخاصة بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغير مستقل المسؤولية الاجتماعية في متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أن المتغير المستقل حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3,06) من قبل عينة الدراسة، وهو بدرجة متوسطة وأن ترتيب أبعاده الأربعة جاءت كالتالي:

- بعد المسؤولية القانونية بمتوسط حسابي بلغ (3,16) وهو بدرجة متوسطة.
- بعد المسؤولية الاقتصادية بمتوسط حسابي بلغ (3,12) وهو بدرجة متوسطة.
- بعد المسؤولية الخيرية بمتوسط حسابي بلغ (3,01) وهو بدرجة متوسطة.
- بعد المسؤولية الأخلاقية بمتوسط حسابي بلغ (2,94) وهو بدرجة متوسطة.

مما يشير إلى أن هناك مستوى متوسط لموافقة عينة الدراسة على تبني متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية بشكل عام، وهذا يبين أن تبني هذا المفهوم من قبل المتعاملين الثلاثة لا يرقى إلى المستوى المطلوب، ولا يتوافق مع النموذج الهرمي المعتمد في الدراسة لـ Archie Carroll 2016. ويمكن إجراء مقارنة بينهما من خلال الشكل الموالي:

الشكل (34): مقارنة بين نموذج كارول الهرمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ونموذج نتائج الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الشكل رقم (06) ونتائج الدراسة التطبيقية.

وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع طبيعة ممارسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال السنوات الأخيرة، ومع واقع بيئة عمل المتعاملين داخل سوق الاتصالات الجزائرية، إذ يعمل هؤلاء المتعاملون تحت رقابة قانونية خاصة تتمثل في سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (Arpce)، والتي تعمل بشكل دائم على فرض قوانينها الضابطة للسوق بكل صرامة، وهذه القوانين والالتزامات القانونية التي تفرضها السلطة على المتعاملين تخدم متطلبات المجتمع والمستهلكين بدرجة أولى، ولعل هذا ما جعل الوفاء بالمتطلبات والالتزامات القانونية يحتل المرتبة الأولى حسب آراء عينة الدراسة.

وحسب نموذج Archie Carroll 2016 من المفترض أن تأتي المسؤولية الاقتصادية كأقصى أولوية في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، لكنها وحسب آراء عينة الدراسة تأخرت في متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عن المسؤولية القانونية للأسباب المذكورة سابقاً؛ والمتعلقة بالدور الكبير الذي تلعبه سلطة الضبط في رقابة تنفيذ المتطلبات والالتزامات القانونية للمتعاملين داخل هيكل الصناعة، وحسب آراء عينة الدراسة تأخرت المسؤولية الاقتصادية أيضاً؛ لأن متعاملي الهاتف النقال لا يساهمون حسبهم بتوفير فرص كافية للعمل ووظائف لأفراد المجتمع، والذي يعاني في الأساس من تقاوم كبير في معدلات البطالة، ولا سيما بين حاملي الشهادات الجامعية ولا يقدمون خدمات جيدة لما بعد البيع. كما أن خدماتهم ليست في مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم.

وبالرجوع، إلى نموذج Archie Carroll 2016 المعتمد في الدراسة الحالية نجد أن المسؤوليات الخيرية التطوعية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر المرغوبة من قبل أفراد المجتمع والمستهلكين تسبق المسؤوليات الأخلاقية المتوقعة، وهذه النتيجة أيضاً لا تتسجم مع النموذج الهرمي لـ Archie Carroll 2016، ولكنها ومن جهة ثانية تتسجم مع ما توصلت إليه الدراسة فيما يتعلق بطبيعة ممارسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية للمتعاملين خلال الفترة الأخيرة، حيث تغيب النظرة الاستراتيجية في تبني هذه الممارسات والبرامج الاجتماعية، وذلك بتبنيها في الغالب من قبل المتعاملين في شكل رد فعل علاجي لمشاكل مجتمعية فقط. كما يرجع أفراد عينة الدراسة القصور في المسؤوليات الأخلاقية للمتعاملين إلى غياب خدمات ميسرة ومتوقعة من قبل فئة الأميين وكبار السن وذوي العاهات الجسدية في المجتمع، وغياب الاعتبارات الأخلاقية في بعض أعمال ونشاطات المتعاملين الاقتصادية كاعتبارات البيئة والوقائية.

والجدير بالذكر هنا، أن هذه النتيجة تتقاطع بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة "حدو سميرة أحلام 2018" والتي خلصت إلى أن مستوى تبني متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية كان بدرجة تبني متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (2,6330)، وكذا في ترتيب أبعاد المسؤولية القانونية والاقتصادية وفقاً لآراء عينة الدراسة المتطابقة مع الدراسة الحالية.

- 2- أظهرت نتائج الدراسة أنّ المتغير التابع المتمثل في القدرة التنافسية حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3,27) من قبل عينة الدراسة وهو بدرجة متوسطة، كما تفاوت مستوى تقييمات متغيراته بشكل طفيف، حيث كان ترتيب متغيراته الأربعة المعتمدة في الدراسة كالاتي:
- الموارد غير الملموسة بمتوسط حسابي بلغ (3,46) بمستوى تبني مرتفع.
  - الابتكار الاجتماعي بمتوسط حسابي بلغ (3,24) بمستوى تبني متوسط.
  - الوصول إلى الأسواق بمتوسط حسابي بلغ (3,22) بمستوى تبني متوسط.
  - مواجهة المنافسين بمتوسط حسابي بلغ (3,17) بمستوى تبني متوسط.

مما يشير إلى أنّ هناك مستوى متوسط لموافقة أفراد عينة الدراسة على تمتع متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بقدرة تنافسية، ولاسيما فيما تعلق بالقدرة على الابتكار الاجتماعي، القدرة على الوصول إلى الأسواق والقدرة على مواجهة المنافسين. وهذا يبيّن أنّ مستوياتها التنافسية في تقديم الخدمات لا ترقى إلى ما هو مطلوب ومرغوب من قبل المشتركين، رغم أنّ أفراد العينة أيدوا في آرائهم امتلاك متعاملي الهاتف النقال لسمعة طيبة وصورة ذهنية جيّدة في السوق (الموارد غير الملموسة)، وهذه النتيجة تتوافق جزئياً مع نتائج دراسة "حدو سميرة أحلام 2018" والتي خلصت إلى أنّ مستوى سمعة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر كانت مرتفعة، ومع دراسة "مصطفى شلابي محمد وعلاء محمد شكري 2013" التي خلصت إلى إثبات العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية بشركة موبيلي للاتصالات السعودية.

3- خلصت الدراسة باختبار صحّة الفرضية الرئيسة الأولى إلى نفيها، والتي كان مفادها: "يؤثر معنوياً إختلاف خصائص مشتركي خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من حيث: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الدخل الشهري، متعاملي أو المتعامل المزود بالخدمة ومدة الاشتراك في نظرة المشتركين لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمتعاملين". وهذه النتيجة تعكس تجانس مجتمع الدراسة المتمثل في مشتركي خدمات متعاملي الهاتف النقال كما قلنا سابقاً، وهذا نظراً للتجانس الكبير بين منتجاتهم وخدماتهم في سوق هيكل الصناعة ككل.

4- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) وقدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على تعزيز الموارد غير الملموسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R= 0,635)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0,403$ ) وهذا يعني أنّ أبعاد المسؤولية الاجتماعية تفسّر ما نسبته (40,3%) من التباين الحاصل في الموارد غير الملموسة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

وهذا يتفق مع دراسة Francesco Testa and Others (2014)، والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين العديد من المتغيرات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والقدرة التنافسية، وذلك من جانبين:

الابتكار (سواء من الناحية الفنية والتنظيمية) والموارد غير الملموسة. ودراسة كوثر محمد أحمد محمد خوجلي والظاهر أحمد محمد علي 2016، والتي توصلت إلى أنّ تبني المسؤولية الاجتماعية يساعد المنظمة في تحسين أداءها وصورتها الكلية مما تكسبها صفة التميز. بالإضافة إلى أنّ المسؤولية الاقتصادية كانت الأكثر ارتباطاً مع الموارد غير الملموسة بينما المسؤولية الأخلاقية الأقل ارتباطاً معها.

5- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) وقدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على تعزيز الوصول إلى الأسواق، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0,626$ )، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0,392$ )، وهذا يعني أنّ المسؤولية الاجتماعية تفسّر ما نسبته (39,2%) من التباين الحاصل في القدرة على الوصول إلى الأسواق، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

وهذا يتفق مع دراسة (Gonzalo Velez Alzate 2017)، والتي توصلت إلى أنّ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات التزام تطوعي وفعال لتحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي والبيئي، من خلال المساهمة في حلّ المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي يولدها المجتمع والسوق والمنظمة في حدّ ذاتها. وبالتالي، تحصيل منافع متبادلة بين السوق والمنظمة. بالإضافة إلى أنّ المسؤولية الأخلاقية كانت الأكثر ارتباطاً مع القدرة على الوصول إلى الأسواق بينما المسؤولية الخيرية كانت الأقل ارتباطاً معها.

6- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) وقدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الابتكار الاجتماعي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0,686$ )، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0,471$ ) وهذا يعني أنّ المسؤولية الاجتماعية تفسّر ما نسبته (47,1%) من التباين الحاصل في قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الابتكار الاجتماعي، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

وهذا يتفق مع دراسة (Franck Aggeri 2017)، والتي توصلت إلى أنّ العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والقدرة التنافسية تتعلّق بمسألة الابتكار المسؤول (الابتكار الاجتماعي). وفي هذه النتيجة كانت المسؤولية الاقتصادية الأكثر ارتباطاً مع القدرة على الابتكار الاجتماعي، بينما كانت المسؤولية الخيرية الأقل ارتباطاً معها.

7- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) وقدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0,706$ )، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0,498$ )، وهذا يعني أنّ المسؤولية الاجتماعية تفسّر ما نسبته (49,8%) من التباين الحاصل في قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وهذا يتفق مع دراسة Domingo Martínez-Martínez and Others

(2016)، والتي توصلت إلى أن القرارات الاستراتيجية التي تحيط بالسلوك المسؤول اجتماعيًا للمنظمات يمكن أن تصبح مصدرًا للميزة التنافسية، وبالتالي فإن المديرين والمالكين لديهم الفرصة للاستفادة من ممارسات المسؤولية الاجتماعية على أساس نظرية أصحاب المصلحة (مع أربعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين من حيث الأهمية النسبية: الموظفون، البيئة، العملاء والمجتمع)، كما تتقاطع هذه النتيجة أيضًا مع دراسة "مصطفى شلابي محمد وعلاء محمد شكري 2013"، والتي توصلت إلى وجود علاقة بين قيام المنظمة بدورها نحو المسؤولية الاجتماعية وبين زيادة القدرة التنافسية (الحصة السوقية، الصورة الذهنية، مواجهة المنافسين) بشركة موبايلي للاتصالات السعودية. هذا وكانت المسؤولية الأخلاقية الأكثر ارتباطًا مع القدرة على مواجهة المنافسين، بينما المسؤولية الخيرية الأقل ارتباطًا معها.

8- من خلال الدلالة الإحصائية لاختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية، يتضح أن علاقات الارتباطات بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومتغيرات القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال جاءت طردية إيجابية وفق الترتيب التنازلي التالي: القدرة على مواجهة المنافسين، القدرة على الابتكار الاجتماعي، القدرة على كسب الموارد غير الملموسة والقدرة على الوصول إلى الأسواق.

9- أظهرت الدراسة في الأخير وجود علاقة طردية موجبة بين الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) في متعاملي الهاتف النقال في الجزائر والقدرة التنافسية (القدرة على تعزيز الأصول غير الملموسة، القدرة على الوصول إلى الأسواق، القدرة على الابتكار الاجتماعي، القدرة على مواجهة المنافسين)، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0,768$ )، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0,590$ )، وهذا يعني أن المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (59%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

وهذا يتفق مع دراسة (Angie ngoc tran & Bas kothuis & Soeren jeppesen 2012)، والتي توصلت إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية مهمة لدعم القدرة التنافسية، ودراسة (Rima & Valentinas Navickas 2013) Kontautiene، التي توصلت هي الأخرى إلى أن القدرة التنافسية للمنظمات ترتبط بشكل متزايد بقدرتها على الاستجابة لاحتياجات المجتمع، وتتقاطع أيضًا مع كل من دراسة (Ruxandra Ciulud and Others 2015) التي توصلت إلى أن أنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تؤثر بشكل إيجابي على القدرة التنافسية في المؤسسات الرومانية، كما تتفق نوعًا ما مع دراسة (Marc-Arthur & Salima Benhamou 2016) "Diaye" في توجه العلاقة بين المتغيرين، والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية طردية بين المسؤولية الاجتماعية والقدرة التنافسية بالمنظمات محل الدراسة، بحيث تكون هذه العلاقة مباشرة وغير مباشرة كزيادة الكفاءة التنظيمية أو زيادة جاذبية هذه المنظمات للموظفين الأكثر كفاءة وبالتالي تحقيق أكبر إنتاجية.

كما تتفق مع دراسات حديثة أخرى تم إجرائها مؤخرًا كدراسة (Uchegara Felicia 2019) والتي توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ليست مجرد خدمة إنسانية للمجتمعات تساهم في تحسين البيئة وتشجيع حياة أفضل في المجتمع، بل هي أيضًا سلاح استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمنظمات. ودراسة (Zhouyang Gu and others 2019)، والتي توصلت إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعزز من القدرة على تكامل الموارد وقدرات التعلم وهي قدرات تنافسية عالية المستوى للمنظمات.

بالإضافة إلى ذلك، فالأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية كانت مرتبة حسب ارتباطها بالقدرة التنافسية في متعاملي الهاتف النقال من الأكثر ارتباطاً إلى الأقل ارتباطاً كالتالي: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الخيرية.

أخيراً وليس آخراً، وبعد رصد هذه النتائج من الدراسة التطبيقية ومعايشة الواقع الميداني لمتغيرات الدراسة في متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، من خلال تحليل البيئة التنافسية وعرض بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية، اتضح أنه ورغم تبني متعاملي الهاتف النقال لبعض الممارسات والبرامج الاجتماعية إلا أنهم ليزالون غير مدركين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية بالشكل الصحيح، وغير مهتمين بتلك العلاقة بين برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية وبين القدرة التنافسية داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر.

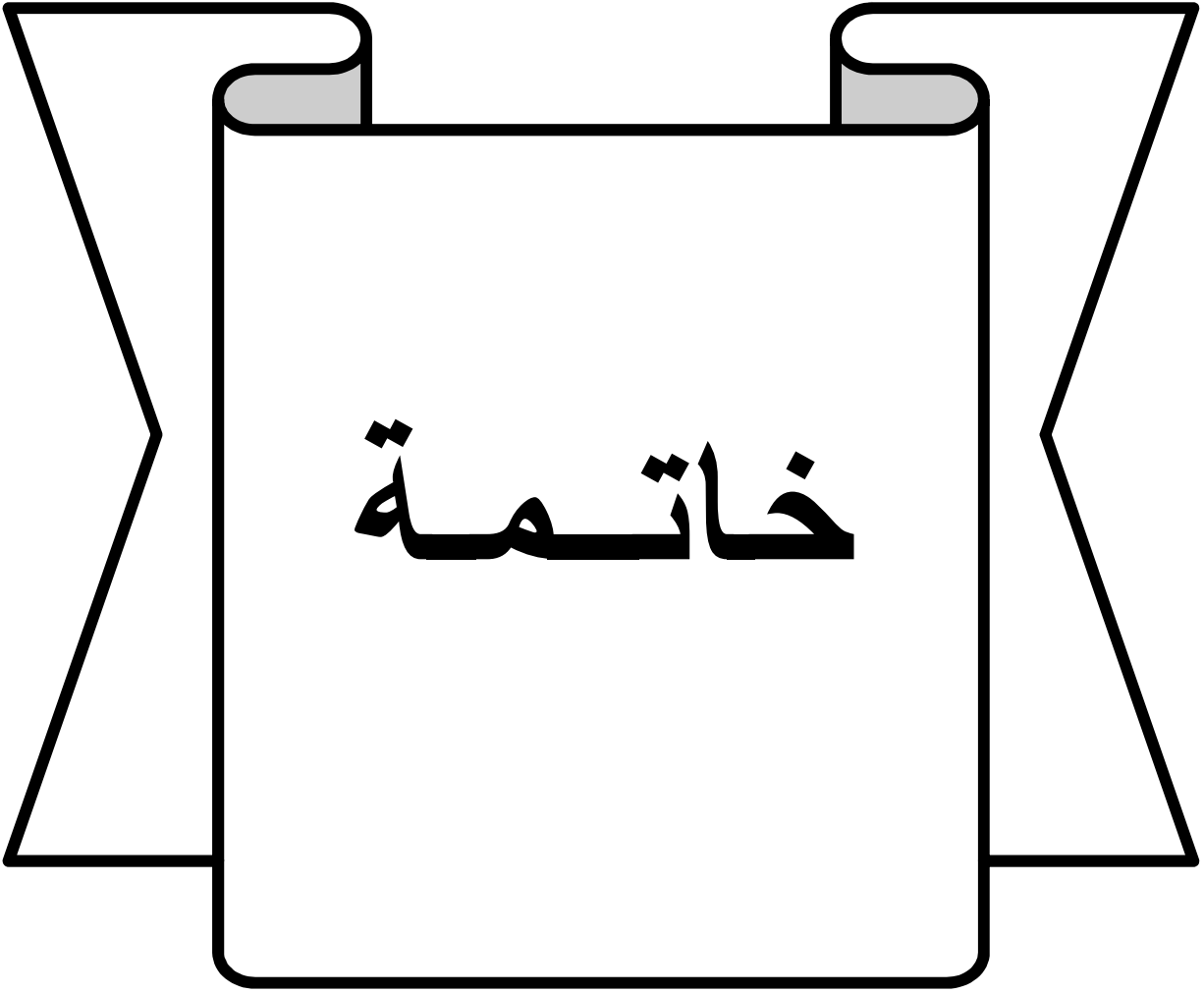


## خلاصة

من خلال هذا الفصل تمّ التعرف على الإطار المنهجي للدراسة، والمتضمن الخطوات التي مرّت بها الدراسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة منها، وذلك بتحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها وأهمّ الأدوات والإجراءات المتّبعة في ذلك، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في عرض وتحليل عبارات الاستبيان واختبار فرضياتها ومناقشة نتائجها.

وبالاعتماد على ما تقدّم، أثبتت الدراسة التطبيقية فعلاً وجود علاقة طردية (إيجابية) بين كل من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) ومؤشرات القدرة التنافسية المعتمدة في الدراسة (القدرة على تعزيز الموارد غير الملموسة، القدرة على الوصول إلى الأسواق، القدرة على الابتكار الاجتماعي، القدرة على مواجهة المنافسين) بمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

ورغم اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في منهجياتها وأدواتها وحدودها المكانية والزمانية والعلمية، إلا أنّها اتفقت مع بعض نتائجها بشكل كبير، ولاسيما فيما تعلق بإثبات العلاقة الطردية بين تبني منظمات الأعمال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة وتعزيز قدرتها على التنافس، لتضيف هذه الدراسة أوجهًا مختلفة للعلاقة بين المتغيّرات، ولتظهر بشكل مختلف الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في تعزيز قدرتهم على مواجهة المنافسين، وقدرتهم على الابتكار الاجتماعي، وكسب الموارد غير الملموسة والوصول إلى الأسواق داخل هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، ومن ثمّ تحقيقهم لقدرة تنافسية أعلى وتعزيز ضماناتهم في البقاء والاستمرارية والنمو داخل هيكل الصناعة القائم على المنافسة.



تعمل منظّات الأعمال باختلاف نشاطاتها وأشكالها القانونية في بيئة عملٍ داخليةٍ وخارجيةٍ قائمةٍ على مصالح تبادلية بينها وبين عناصر بيئتها؛ حيث تحتاج فيها منظّات الأعمال إلى علاقات قوية وصلبة تستمرّ عبر الزمن وتخفّف ضغوط العمل وتسمح بانسيابه أكثر نحو تحقيق أهداف استراتيجياتها، ولاسيما في منظّات الأعمال الربحية العاملة في مجالات وقطاعات تنافسية، تتطلّب قدرةً أكبر على التنافس لتحقيق البقاء والاستمرارية داخل الأسواق. وهذه العلاقات قائمة هي الأخرى على العديد من المتطلبات الاقتصادية والالتزامات القانونية والاعتبارات الأخلاقية وحتى الرغبات التطوعية الخيرية المتبادلة، والتي تسمح بتحقيق تلك القدرات للبقاء والاستمرار والتنافس في بيئة أعمال معاصرة أقلّ ما يقال عنها أنّها متقلّبة، ولاسيما في القطاعات المعرفية القائمة على العلاقات المباشرة والمستمرة مع أفراد المجتمع.

والمتعمّن في هذه العلاقات، يجد تلك التوجهات الاقتصادية للمنظمة قد ربطت بتوجّهات اجتماعية لا تقلّ عنها في الأهمية، لتكون بذلك المنظمة كياناً اقتصادياً واجتماعياً في الوقت نفسه كحتمية فرضتها مصالحها المشتركة والمتعارضة في آنٍ واحد، اتّجاه أصحاب المصالح والمجتمع ككلّ في شكل مسؤوليات اجتماعية.

هذا المفهوم الذي تطوّر مع تعقد بيئة الأعمال، وبروز حالات عدم اليقين وكبر حجم منظّات الأعمال، وتشابك علاقاتها مع مكوّنات البيئة الداخلية والخارجية؛ الخاصة والعامة؛ ليصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظّات الأعمال استثماراً في حدّ ذاته، يحتاج منظوراً استراتيجياً لتحقيق الأهداف المرجوة منه، لاسيما في مجالات تنافسية منظّات الأعمال. وهذا ما كان إشكالية جوهرية محورة حولها الدّراسة الحالية.

وبعد معالجة مختلف جوانب الدّراسة بشقيها النظري والاستكشافي التطبيقي، خلصت الدّراسة إلى ما يلي:

**أولاً: اختبار الفرضيات**

توصّلت الدّراسة إلى نتائج خاصة باختبار الفرضيات المقترحة، وهي كالتالي:

### 1- اختبار الفرضيات التي تتعلّق بالجانب النظري والاستكشافي

❖ **إثبات الفرضية الأولى:** فمن خلال تتبّع الدّراسة الحالية لمختلف الأدبيات التطبيقية العربية والأجنبية خلال السنوات الأخيرة، والتي تمّ الاستناد إليها في هذه الدّراسة في الفصل الثاني، ثبت أنّ الدّراسات التي تبحث في دور المسؤولية الاجتماعية من أجل تعزيز القدرة التنافسية لمنظّات الأعمال تخضع لعوامل عدّة تتقدّمها صعوبة تحديد أوجه العلاقة والقياس، ولا يمكن الجزم بصفةٍ مطلقةٍ على دور محدّدٍ أو حتى على مساهمات محدّدة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للقدرة التنافسية الخاصة بالمنظّات. واليقين الوحيد الذي يمكن أن يتحقّق بشأن ذلك هو أنّ تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظّات بأبعاده المختلفة لا يولّد

بالضرورة علاقات مباشرة واضحة على القدرة التنافسية للمنظمات؛ وإنما يولد في الغالب علاقات غير مباشرة تبرز على المدى المتوسط والطويل. وعليه، يمكن القول أنّ الفرضية الأولى القائلة بأنّ المسؤولية الاجتماعية تساهم في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال بالرجوع إلى الأدبيات التطبيقية ذات العلاقة **فرضية صحيحة.**

❖ **نفي الفرضية الثانية:** التي نصّت على أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يدركون مفهوم المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة في ظلّ البيئة التنافسية لهيكل الصناعة. حيث يلتزم متعاملي الهاتف النقال بتبنيّ نشاطات اقتصادية واجتماعية تصبّ ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مجالات متعدّدة، لكن يغيب في كثيرٍ منها المنظور الاستراتيجي؛ لأنّها كانت في معظمها كردّ فعل علاجيّ لمشاكل مجتمعية كما يظهر على هذه الممارسات والبرامج الاجتماعية التي تبناها المتعاملون الثلاثة خلال السنوات الأخيرة (2015-2020)، والتي تناولتها الدراسة الحالية في فصلها الثالث. كما أثبتت نتائج تحليل آراء عيّنة الدراسة حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الفصل الرابع للدراسة؛ أنّ متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يمارسون أنشطة وبرامج المسؤولية الاجتماعية بدرجة متوسطة؛ حيث تنصرف هذه الممارسات بدرجة أكبر إلى الوفاء بالالتزامات القانونية، فالمتطلبات الاقتصادية، ومن ثمّ نحو الرغبات الخيرية التطوعية، فالتوقعات الأخلاقية. وهذا ما يؤكّد مرةً أخرى غياب المنظور الاستراتيجي في تدرّج المسؤوليات من أقصى الأولويات (الحد الأدنى لتبنيّ مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال) إلى أدنى الأولويات (الحد الأعلى لتبنيّ مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال). وعليه يمكن القول أنّه ورغم إلتزام متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بتبنيّ ممارسات المسؤولية الاجتماعية؛ إلّا أنّه يغيب فيها الإدراك الصحيح لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة في ظلّ البيئة التنافسية لهيكل الصناعة؛ وبالتالي الفرضية الثانية **فرضية غير صحيحة.**

## 2- اختبار الفرضيات التي تتعلّق بالجانب التطبيقي (دراسة حالة)

❖ **نفي الفرضية الرئيسية الأولى:** وهذا ما تؤكّده نتائج الجداول السابقة (60-61-62-63-64-65) التي اختبرت وجود وعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص مشتركي خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، المتعامل (متعاملي) المزود بالخدمة ومدّة الاشتراك في شكل فرضيات فرعية؛ حيث أكّدت جُلّ النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية. وأنّ متغيّرات الدراسة الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، المتعامل المزود بالخدمة، مدّة الاشتراك) لم تعمل كمؤثّرات تؤثر في وجهات نظر المشتركين لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر فيما يتعلّق بممارسات المسؤولية الاجتماعية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر. وعليه، فهي لم تحز الاستجابة؛ وإنما كانت الاستجابة عامة، بغضّ النظر عن خلفية المشتركين النوعية من حيث خصائصهم الاجتماعية ومستواهم التعليمي، أو دخلهم الشهري، أو من

خلال متعاملي أو المتعامل المزود بالخدمة أو مدّة الاشتراك، وهذا دليلٌ على التجانس الكبير بين مشتركري المتعاملين الثلاثة في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر. وبالتالي، يمكن القول أنّ الفرضية الرئيسية الأولى التي تنصّ على أنّه يؤثر معنوياً اختلاف خصائص مشتركري خدمات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، متعاملي أو المتعامل المزود بالخدمة ومدّة الاشتراك في نظرة المشتركين لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمتعاملين فرضية غير صحيحة.

❖ **إثبات الفرضية الرئيسية الثانية:** حيث أظهرت نتائج الانحدار الخطّي المتعدّد في الجدول رقم 70 وجود تأثير إيجابي بين كلّ من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) ومجموع أبعاد القدرة التنافسية (الموارد غير الملموسة، الوصول إلى الأسواق، الابتكار الاجتماعي، مواجهة المنافسين) لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وهذا وفق علاقة تأثير طردية قوية، تتدرّج فيها أبعاد المسؤولية الاجتماعية كما يلي: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الخيرية. كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية وفق الجداول رقم (66)، (67)، (68)، (69) وجود أثر إيجابي بين كل من أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأربعة، وكل بعد من أبعاد القدرة التنافسية (الموارد غير الملموسة، الوصول إلى الأسواق، الابتكار الاجتماعي، مواجهة المنافسين). بحيث كان التأثير مع قدرة متعاملي الهاتف النقال على مواجهة المنافسين بشكل مرتفع، وتعزيز الابتكار الاجتماعي، وكسب الموارد غير الملموسة، والوصول إلى الأسواق بشكل متوسط. وعليه؛ يمكن القول أنّ الفرضية الرئيسية الثانية التي تنصّ على أنّه يوجد أثر معنوي لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر فرضية صحيحة.

### ثانياً: نتائج الدّراسة

تطرقت هذه الدّراسة إلى مساهمة تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية بأبعاده الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛ حيث اقتصرت دراسة الحالة على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وقد تمّ التوصل من خلال هذه الدّراسة إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بمختلف جوانبها، وهي كالتالي:

#### 1- نتائج الدّراسة النظرية

تتمثل نتائج الدّراسة في جانبها النظري فيما يلي:

- الاختلاف في الأدبيات النظرية والتطبيقية حول مفهوم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، إذ يرجع الكثير من الباحثين المفهوم إلى الميزة التنافسية أو إدامة الميزة التنافسية، رغم وجود اختلاف كبير بين هذه المفاهيم. حيث يقصد بالقدرة التنافسية استطاعت المنظمة الصمود والاستمرارية في بيئة العمل وأمام المنافسين، في حين يقصد بالميزة التنافسية تحقيق الأفضلية على المنافسين. أمّا إدامة الميزة التنافسية أو كما يسميها البعض الميزة التنافسية المستدامة، فهي تحقيق الاستمرارية خلال الزمن نسبياً في الأفضلية على المنافسين. بحيث تحقيق هذين الآخرين سيكون جزءاً من محصلة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال على مستوى أكثر من القدرة التنافسية العادية.

- تقاس القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال وفق مؤشرات كمية عدّة كالربحية التي تعكس العلاقة بين العوائد التي حققتها المنظمة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه العوائد، وتكلفة الصنع التي تحدّد قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات بأقل تكلفة ممكنة، والإنتاجية الكلية للعوامل والتي تحدّد هي الأخرى مدى كفاءة المنظمة في استخدام الموارد المتاحة، والحصة السوقية التي تعكس قدرة المنظمة على استحواذ جزء مهمّ من السوق.

- حتى تحقّق منظمات الأعمال مستوى قدرة تنافسية عادي وأكثر من عادي؛ عليها أن تعمل على توفير قاعدة مبادئ أساسية في بيئة العمل الداخلية والخارجية تشمل قدرة المنظمة على تبسيط وتمييز العمل والقدرة على التقدّم التكنولوجي، وتخصيص الموارد والتوسّع والاستفادة من الخبرات المتراكمة، والتكيّف مع البيئة المحيطة والتأثير فيها.

- إنّ عملية تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال تحتاج متطلبات تشمل عدداً من الموارد والمهارات والمعارف لأداء الوظائف على مختلف المستويات بكفاءة أكبر؛ للترجّح أكثر من المستوى العادي للقدرة التنافسية كالابتكار، تحسين الإنتاجية، الاستثمار في الموارد البشرية، التعلّم، المرونة في الاستجابة لحاجيات العملاء والترصد واليقظة وكذا تعزيز ثقافة وقيم المنظمة وغيرها.

- ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالولايات المتحدة الأمريكية في بداية الخمسينيات من القرن العشرين، وتطوّر هذا المفهوم ليشمل منظمات الأعمال في فترة السبعينيات من القرن نفسه مع محاولات تحديد الأدوار الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات، وفي فترة الثمانينيات مع بروز نظرية أصحاب المصلحة وأخلاقيات العمل ربط مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بالسلوك الاستراتيجي للمنظمة، كما تم خلال هذه الفترة تحديد الأبعاد الأربعة للمفهوم الشامل الخاص بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من قبل الباحث Archie Carroll، والمتمثلة في المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية (التطوّعية).

وفي فترة التسعينيات نضج مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في النقاشات العلمية والأكاديمية، وكان لبنة أساسية لانطلاق مفاهيم أخرى ذات صلة كالعمل التطوّعي للمنظمة والاستجابة الاجتماعية والأداء الاجتماعي. وفي بداية الألفية الجديدة؛ ونتيجة تحقيق الكثير من الدّراسات العلمية والأبحاث، قدّمت العديد من المقترحات لتجسيد هذا المفهوم ضمن استراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية ولاسيما التنافسية منها.

- إنّ غياب تعريف متفق عليه حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، أدى إلى نوع من التجاذب في المفاهيم بين الباحثين ورجال الأعمال وحتى الهيئات العالمية والإقليمية المختصة، ما خلّف تداخلاً كبيراً

بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم المشابهة؛ كالعامل التطوعي، والاستجابة الاجتماعية، رغم وجود اختلاف كبير بينها. حيث يدور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال حول جعل وظائف الأعمال الأساسية للمنظمة أكثر استدامة، حيث لا تفيد برامجها المجتمع فحسب، بل تفيد أيضًا الأعمال بشكل أو بآخر. لذا فالعمل التطوعي للمنظمة هو جزء من المسؤولية الاجتماعية لها؛ لكن بأوجه خيرية تطوعية مقصودة. في حين الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الردّ العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المديين المتوسط والقريب في بيئة الأعمال، وهي تعكس بالأساس اليقظة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

- إن شمولية مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال جعل الكثير من الباحثين والمفكرين على غرار الباحث Archie Carroll يشيرون إليها بأربعة أبعادٍ رئيسةٍ قابلةٍ للتحقق معًا وفي أي وقت استراتيجيًا، وفق أولويات تتدرج من أقصى أولوية إلى أدنى أولوية كما يلي: المسؤولية الاقتصادية (المطلوبة من قبل المجتمع وأصحاب المصالح)، المسؤولية القانونية (المطلوبة من قبل المجتمع وأصحاب المصالح)، المسؤولية الأخلاقية (المتوقعة من قبل المجتمع وأصحاب المصالح)، المسؤولية الخيرية (المرغوبة من قبل المجتمع وأصحاب المصالح).

- إن منظمات الأعمال التي تجمع بين التوجّه نحو العطاء، والتوجه الاستراتيجي، والتوجّه نحو الاستدامة وتعمل على تحليل التوجّهات الثلاثة في إطار استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (المركزية، الخصوصية، الاستباقية، التطوع، الرؤية)؛ من خلال إدارة جيّدة لأصحاب المصلحة (تحديدهم بدقة، تحديد أولوياتهم)، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المنظمة ومواردها وتقديرها الإداري ومتغيّرات بيئتها، فإنها ستولّد قيمًا اقتصادية واجتماعية أكثر من غيرها، وتكون أكثر قدرةً على تعديل وتوجيه العلاقات بين القيم الاقتصادية والاجتماعية لتنسجم مع أهدافها، فتتحقق من خلال ذلك تفوقًا على منافسيها داخل هيكل الصناعة.

## 2- نتائج الدراسة الإستكشافية والتطبيقية

تتمثّل نتائج الدراسة في جانبها الاستكشافي والتطبيقي فيما يلي:

- هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يتكوّن من ثلاثة متعاملين منذ سنة 2004 (مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر)، حيث يتنافس هؤلاء المتعاملون الثلاثة في تقديم العروض وتخفيض أسعارها وتحسين جودتها، من خلال البحث عن التمايز في تقديم الخدمات المطلوبة من قبل المشتركين وهذا في إطار منافسة احتكار القلّة.

- يساهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بنسب تتراوح بين 63,91% و 78,52% في رقم أعمال قطاع الاتصالات ككل، ويساهمون في الناتج الداخلي الخام بنسب تتراوح بين 1,67% و 2,03%، وبنسب في

الناتج الداخلي للقطاعات خارج المحروقات وحقوق ورسوم على الواردات تتراوح بين 2,89% و 2,46%، وهذا خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى نهاية سنة 2018.

- إن هيكّل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يتأثر بشكل عام بـ (06) قوى أو عوامل تنافسية أساسية تشكّل البيئة الداخلية لهيكل الصناعة هي: الداخلون الجدد، العملاء، المنتجات البديلة، الموردون، المنافسون، الجهات الحكومية، أين تبرز القوى الأكثر تأثيراً في البيئة الداخلية التنافسية لهيكل الصناعة في القوة التفاوضية للعملاء وشدة المنافسة بين المتعاملين داخل هيكل الصناعة وسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية الممثلة للجهات الحكومية. بالإضافة إلى هذه القوى والعوامل الداخلية نجد العوامل الأخرى الكلية التنافسية التي تشكّل البيئة الخارجية لهيكل الصناعة كالعوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، والتي تؤثر هي الأخرى بشكل كبير على تنافسية متعاملي الهاتف النقال نظراً لخصوصيات بيئة الأعمال في الجزائر عموماً.

- احتلت مؤسسة موبيليس منذ سنة 2016 مركز الصدارة في الحصة السوقية الإجمالية داخل هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، أين بلغت نسبتها 41,02% من إجمالي عدد المشتركين نهاية سنة 2019. في مقابل ذلك تراجع الحصة السوقية لمؤسسة جازي خلال سنة 2016 لتحتل المرتبة الثانية بعد مؤسسة موبيليس، إذ سجّلت حصة سوقية إجمالية بلغت 32,38% في نهاية سنة 2019. في حين احتلت مؤسسة أوريدو الجزائر المرتبة الثالثة والأخيرة بحصة سوقية إجمالية بلغت 26,6% خلال السنة نفسها. وهذا راجع بدرجة أولى إلى الاستراتيجيات التنافسية التي يعتمد عليها المتعاملون الثلاثة داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، حيث تركّز مؤسسة أوريدو الجزائر جهودها التنافسية نحو تحسين جودة خدماتها وشبكاتها، مقارنة مع منافسيها الذين يركّزون على تنويع العروض وتخفيض أسعارها بالدرجة الأولى، وهذا يبرز من خلال سرعة الانتشار ونسبة التغطية بخدمات الجيل الثالث والرابع خلال السنوات الأخيرة، وكذا بعدد العروض المقدمة للأفراد والشركات والمؤسسات لكلّ متعامل داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر.

- أثبتت نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يمارسون أنشطة وبرامج المسؤولية الاجتماعية بدرجة متوسطة بحيث:

■ يمارس متعاملي الهاتف النقال في الجزائر مسؤولياتهم الاقتصادية بدرجة متوسطة، أين اتّجهت آراء عينة الدراسة إلى الموافقة والموافقة بشدة على العبارات التي تؤيد تلبية متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للحد الأدنى لاحتياجات ومتطلبات عملائهم من توفير منتجات متنوعة ومتجانسة في جميع الوكالات التجارية وفق أسعار معقولة، في حين اتّجهت آرائهم إلى عدم الموافقة على العبارات التي تتعلّق بتوفير المتعاملين لوظائف لأفراد المجتمع وتقديم خدمات ما بعد البيع وخدمات ذات جودة أعلى.



■ يمارس متعاملي الهاتف النقال في الجزائر مسؤولياتهم القانونية بدرجة متوسطة أعلى نسبياً من ممارساتهم لمسؤولياتهم الاقتصادية. حيث اتّجهت آراء عيّنة الدّراسة إلى الموافقة والموافقة بشدّة على العبارات التي تؤيّد مراعاة المتعاملين لحقوق عملائهم، وتقديمهم خدماتهم بأساليب واضحة ومعلوماتٍ كاملةٍ دقيقة، لكن اتّجهت آراء أفراد عيّنة الدّراسة إلى عدم الموافقة على عبارة واحدة في هذا البعد والتي تتعلّق بتقديم المتعاملين لتعويضات لعملائهم في حال وقوع أخطاءٍ أو تجاوزاتٍ.

■ أما فيما تعلّق بممارسة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لمسؤولياتهم الأخلاقية فقد كانت متوسطة نسبياً ومتأخّرة عن باقي الأبعاد، حيث اتّجهت آراء عيّنة الدّراسة إلى الموافقة على العبارات التي تؤيّد احترام المتعاملين لعادات وتقاليد المجتمع الجزائري، في حين اتّجهت آراء أفراد عيّنة الدّراسة إلى عدم الموافقة على العبارات التي تتعلّق بتقديم خدمات ميسّرة للأُميين وكبار السن وذوي العاهات الجسدية، والأخذ بالاعتبارات البيئية في أداء أنشطتهم الاقتصادية وتقديمهم لإرشادات وقائية في إعلاناتهم الترويجية.

■ كما يمارس متعاملي الهاتف النقال في الجزائر مسؤولياتهم الخيرية (التطوّعية) بدرجة متوسطة أعلى نسبياً من ممارساتهم لمسؤولياتهم الأخلاقية؛ حيث اتجهت آراء عيّنة الدّراسة إلى الموافقة والموافقة بشدّة على العبارات التي تؤيّد الدور الكبير للمتعاملين في المجتمع أكثر من مجرد تحقيق العوائد المالية، وتقديمهم للمساعدات لبعض الحالات الاجتماعية التي تعاني ظروف حياة صعبة، لكن اتّجهت آراء أفراد عيّنة الدّراسة إلى عدم الموافقة على العبارات التي تتعلّق بتقديم تسهيلات لاستقبال وتدريب الباحثين وطلبة الجامعات وتوفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع.

- حسب آراء عيّنة الدّراسة يمتلك متعاملي الهاتف النقال في الجزائر مستوى متوسطاً من القدرة التنافسية وذلك للأبعاد الأربعة المكوّنة لها؛ والمتمثّلة في الموارد غير الملموسة، الوصول إلى الأسواق، الابتكار الاجتماعي ومواجهة المنافسين.

- جاء بعد الموارد غير الملموسة حسب آراء عيّنة الدّراسة في المرتبة الأولى، حيث كان البعد الأكثر توافراً بين الأبعاد الأربعة الأخرى المكوّنة للقدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، يليها بعد الابتكار الاجتماعي. فيما جاء بعد الوصول إلى الأسواق في المرتبة الثالثة، في حين كان بعد مواجهة المنافسين في المرتبة الرابعة والأخيرة.

- توصلت الدّراسة فيما يخصّ تحليل دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر إلى ما يلي:

■ تساهم المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على كسب الموارد غير الملموسة، وهذا ما أكّده نتائج الانحدار الخطّي المتعدّد، حيث ترتبط المتغيّرات المستقلّة (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) مع المتغيّر التابع الفرعي الأول

(الموارد غير الملموسة) وفق علاقة تأثيرٍ طرديةٍ متوسطة، تتدرّج فيها أبعاد المسؤولية الاجتماعية كما يلي:  
المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الخيرية، المسؤولية الأخلاقية.

■ تساهم المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الوصول إلى الأسواق، وهذا ما أكدته نتائج الانحدار الخطّي المتعدّد؛ حيث ترتبط المتغيّرات المستقلّة (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) مع المتغيّر التابع الفرعي الثاني (الوصول إلى الأسواق) وفق علاقة تأثيرٍ طرديةٍ متوسطةٍ، تتدرّج فيها أبعاد المسؤولية الاجتماعية كما يلي:  
المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الخيرية.

■ تساهم المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على الابتكار الاجتماعي، وهذا ما أكدته نتائج الانحدار الخطّي المتعدّد حيث ترتبط المتغيّرات المستقلّة (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) مع المتغيّر التابع الفرعي الثالث (الابتكار الاجتماعي) وفق علاقة تأثيرٍ طرديةٍ متوسطةٍ، تتدرّج فيها أبعاد المسؤولية الاجتماعية كما يلي: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية.

■ تساهم المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في تعزيز قدرة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر على مواجهة المنافسين، وهذا ما أكدته نتائج الانحدار الخطّي المتعدّد حيث ترتبط المتغيّرات المستقلّة (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) مع المتغيّر التابع الفرعي الرابع (مواجهة المنافسين) وفق علاقة تأثيرٍ طرديةٍ قويةٍ، تتدرّج فيها أبعاد المسؤولية الاجتماعية كما يلي: المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية الخيرية.

### ثالثاً: اقتراحات الدراسة

من خلال النتائج السابقة المتوصّل إليها، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها الارتقاء بممارسات المسؤولية الاجتماعية للإسهام في تعزيز القدرة التنافسية لمنظّمات الأعمال في الجزائر، وقد قسّمت هذه الاقتراحات إلى اقتراحات عامة وأخرى خاصة (دراسة حالة) كما يلي:

#### 1- اقتراحات عامة:

تتمثل اقتراحات الدراسة العامة فيما يلي:

- حتمية تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظّمات الأعمال وفق منظورٍ استراتيجيٍّ مرِنٍ يحدّد الأهداف المستقبلية ويرسم سياسات تنفيذها بشكل يقظ؛ من خلال تكييف منتجات المنظّمة وأساليب عملها مع متطلّبات وتوقّعات ورغبات أصحاب المصالح والمجتمع ككل.

- التنويع في مجالات برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية داخلياً وخارجياً، ومع مختلف أصحاب المصالح.

- الإفصاح الدّوري عن مختلف البرامج والممارسات التي تصبّ في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتي تمّ تنفيذها على أرض الواقع.

- إنشاء قسم متخصص في تخطيط وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة، يدمج في علاقة مباشرة مع مختلف وظائفها ونشاطاتها الداخلية والخارجية، وكذا يعمل على تحديد درجة الاستجابة الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمنظمة ككل بشكل دوري.

- استشفاف برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من أولويات واقع البيئة الاجتماعية والثقافية محلّ مزاولة الأنشطة الاقتصادية.

- إقامة مجلس الاقتصاد الاجتماعي بالتعاون مع مختلف الوزارات وكافة القطاعات في الجزائر لوضع استراتيجية وطنية تعزّز تبني الأبعاد الاجتماعية في منظمات الأعمال الجزائرية إلى جانب الأبعاد الاقتصادية.

- تقديم تحفيز وإعفاءات وتسهيلات لمنظمات الأعمال في حالة القيام بمبادرات اتّجاه المجتمع واتّجاه موظفيها تحت مظلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

- التدرّج في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية من الممارسات والبرامج المطلوبة (الاقتصادية، القانونية) إلى الممارسات المتوقّعة (الأخلاقية)، فالمرغوبة (الخيرية التطوّعية) من قبل مختلف أصحاب المصالح.

## 2- اقتراحات خاصة:

تتمثّل اقتراحات الدّراسة الخاصة فيما يلي:

- إعادة صياغة الأهداف الاقتصادية لمعامل الهاتف النقال في الجزائر، حتى تستوعب مفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية الشاملة في بيئة الأعمال الجزائرية.

- فيما يخصّ أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمعامل الهاتف النقال في الجزائر، أظهرت التحليلات الإحصائية أنهم يمارسون أنشطة وبرامج المسؤولية الاجتماعية بدرجة متوسطة؛ حيث تنصّرف هذه الممارسات بدرجة أكبر إلى الوفاء بالالتزامات والمتطلّبات القانونية، فالمتطلّبات الاقتصادية، ومن ثمّ نحو الرغبات الخيرية التطوّعية، فالتوقّعات الأخلاقية من قبل أصحاب المصالح والمجتمع ككل، وعلى هذا تقترح الدّراسة على معاملي الهاتف النقال في الجزائر مايلي:

■ في بعد المسؤولية الاقتصادية تقترح الدّراسة على معاملي الهاتف النقال في الجزائر الاهتمام أكثر بهذا البعد، من خلال إنشاء مواءمة استراتيجية بين أنشطة المتعاملين الاقتصادية والمتطلّبات المحلية والإقليمية الموجودة في السوق، مع التركيز على توفير خدمات ذات جودة أعلى وإرفاقها بخدمات ما بعد البيع، وتوفير وظائف شغل لحاملي الشهادات الجامعية، والتفكير الجدي في إنشاء معاهد خاصة مستقبلاً لتوفير اليد العاملة المؤهلة والمكونة في هذا المجال المعرفي.

■ في بعد المسؤولية القانونية تقترح الدّراسة على معاملي الهاتف النقال في الجزائر الاهتمام أكثر بهذا البعد، من خلال الالتزام بالمتطلّبات القانونية والتشريعية التي تضعها الحكومات والهيئات الإقليمية وحتى

العالمية المتخصصة، سواء كان هذا في مجالات الاستثمار أو العمل أو المنافسة، مع التركيز على الالتزام بتقديم تعويضات للمشاركين في حال وقوع أخطاء أو تجاوزات في الوقت وبالشكل المناسبين.

■ في بعد المسؤولية الاخلاقية تقترح الدراسة على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر الاهتمام أكثر بهذا البعد، من خلال استيعاب المتعاملين للجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، والالتزام بالعدالة مع جميع أطراف المجتمع وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، والابتعاد عن كل ما يسيء لهم، مع التركيز على توفير خدمات ميسرة للأمتين وكبار السن وذوي العاهات الجسدية. وكذا إرفاق إعلاناتهم الترويجية بإرشادات وقائية، مع الأخذ بالاعتبارات البيئية في إنتاج وتسويق منتجاتهم وخدماتهم.

■ في بعد المسؤولية الخيرية (التطوعية) تقترح الدراسة على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر الاهتمام أكثر بهذا البعد، من خلال تلبية جزء من رغبات المجتمع وأصحاب المصالح في الحصول على الدعم، والمساهمة في حل بعض المشاكل المجتمعية، مع التركيز على تقديم تسهيلات لاستقبال وتدريب الباحثين والطلبة الجامعيين وتوفير فرص عمل مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع.

- وأخيراً، وبالنسبة لتحليل دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية) في تعزيز القدرة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، والتي توصلت الدراسة فيه إلى وجود تأثير إيجابي بين كل من أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومؤشرات تعزيز القدرة التنافسية (الوصول إلى الأسواق، الموارد غير الملموسة، الابتكار الاجتماعي، مواجهة المنافسين)، تقترح الدراسة على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر مايلي:

■ بالنسبة لتعزيز القدرة على الوصول إلى الأسواق من خلال تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية، تقترح الدراسة على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر الاهتمام أكثر بهذا الدور بجذب مشتركين جدد، من خلال الاهتمام بمتطلبات وتوقعات ورغبات العملاء الحاليين، وكذا من خلال دعم قدرات المتعاملين على الوصول إلى سوق العمل واستقطاب موظفين أكثر كفاءة عند الحاجة، مع التركيز على المسؤوليات الاقتصادية والأخلاقية بتلبية متطلبات عملائهم ومشاركهم في جميع الوكالات والفروع في مختلف المناطق.

■ بخصوص تعزيز القدرة على كسب الموارد غير الملموسة من خلال تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية، تقترح الدراسة على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر الاهتمام أكثر بهذا الدور، من خلال كسب ثقة أفراد المجتمع وولاء المشتركين بأنشطة هادفة ومميّزة، مع التركيز على المسؤوليات الاقتصادية والخيرية وصل سلوك وأداء الموظفين في التعامل مع المشتركين والعملاء.

■ بالنسبة لتعزيز القدرة على الابتكار الاجتماعي من خلال تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية، تقترح الدراسة على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر الاهتمام أكثر بهذا الدور، من خلال تطوير تقنيات وحلول تنظيمية جديدة وإدارتها بكفاءة أكبر، وبشكل أكثر استدامة من الحلول القائمة لاحتياجات اجتماعية؛ وذلك بملامسة

أولويات متطلّبات الحاجة لدى المشتركين وأفراد المجتمع ككل، مع التركيز على المسؤوليات الاقتصادية والأخلاقية بتلبية متطلّبات وحاجات أفراد المجتمع غير المستوفاة في السوق، والاستجابة السريعة لتغيّر في طلباتهم ورغباتهم وكذا تقديم خدماتٍ سهلة الاستعمال تلبي حاجات مختلف شرائح المجتمع.

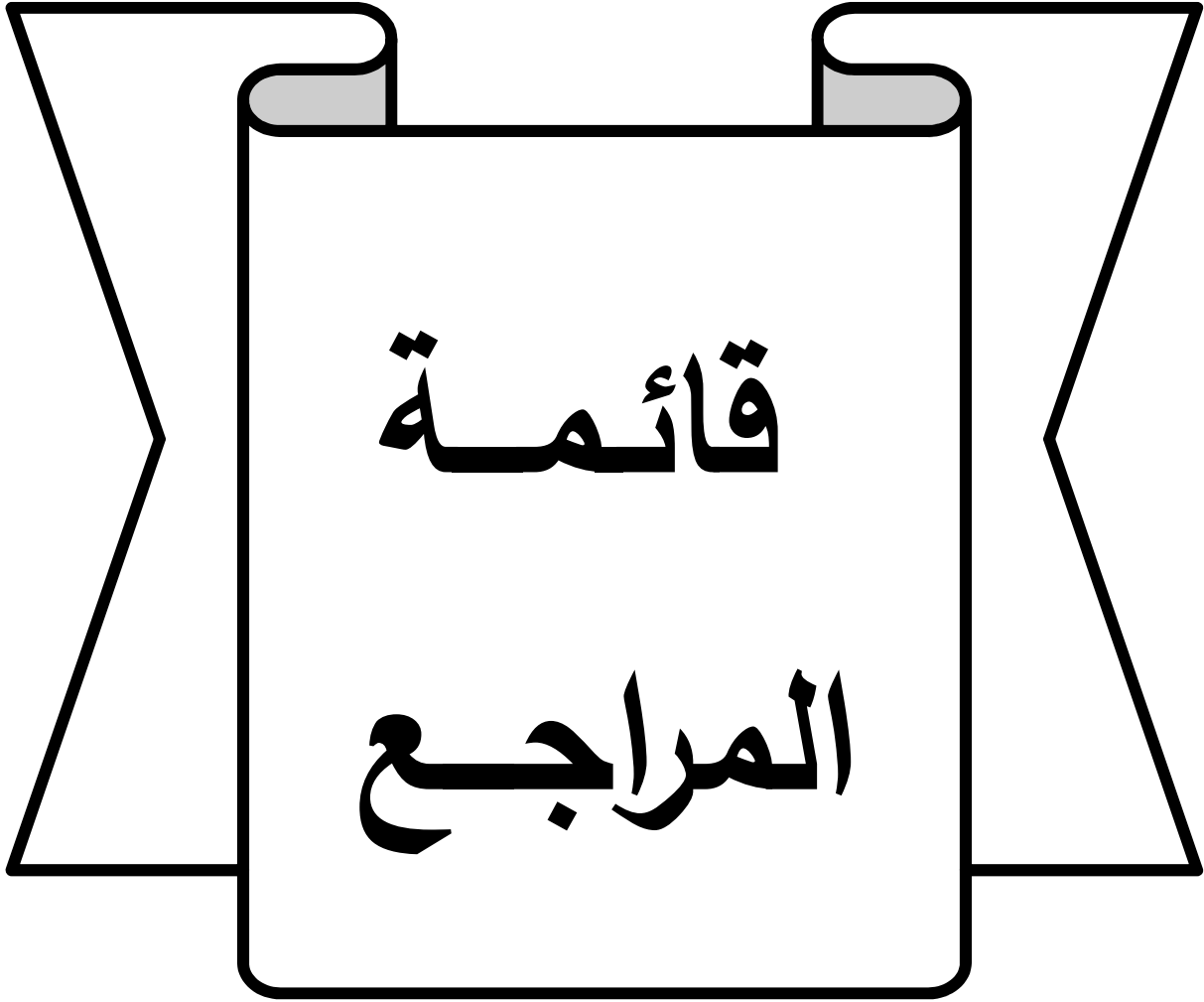
■ بالنسبة لتعزيز القدرة على مواجهة المنافسين من خلال تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية، تقترح الدراسة على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر الاهتمام أكثر بهذا الدور، من خلال التفوق على المنافسين داخل هيكل الصناعة بمزيج تسويقي مختلف عنهم داخل السوق، مع التركيز على المسؤوليات الأخلاقية والاقتصادية بتوفير منتجاتهم وخدماتهم في جميع الوكالات والفروع وفي جميع الأوقات، وكذا السرعة في تلبية طلبات مشتركهم وعملائهم.

وعليه، تقترح الدراسة في الأخير على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزيز قدرتهم التنافسية أكثر مستقبلاً؛ من خلال تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق منظور إستراتيجي، والاهتمام أكثر بالمسؤوليات الاقتصادية والأخلاقية.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

إنّ اقتصار نتائج دراسة الحالة على آراء عينة بسيطة من عملاء ومشتري متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لا يمكن - بطبيعة الحال - من تعميم نتائجها بشكل كلي وعلى جميع أصحاب المصالح، هذا من جهة، ومن جهة ثانية لا تزال هناك بعض النقاط المتعلقة بموضوع الدراسة تعتبر غامضة، ويمكن أن تعالج في بحوث أخرى مستقبلية. ونتيجة لذلك، فهناك حاجة ماسة اليوم إلى مزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال، وهذا ما تطرحه الدراسة الحالية كإشكاليات لمواضيع لاحقة، كما يلي:

- ❖ ما هي أولويات تنفيذ برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الجزائرية؟
- ❖ ما مدى استجابة منظمات الأعمال الجزائرية لمسئوليتها الاجتماعية لمواجهة تحديات السوق العالمية؟
- ❖ هل للمسؤولية الاجتماعية دورٌ في تحسين القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية والتجارية؟
- ❖ ما أثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال؟
- ❖ ما دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح في تعزيز تنافسية متعاملي الهاتف النقال في الجزائر؟



### أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

#### I- الكتب

- 1- أحمد زغدار، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 2- أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، الطبعة الأولى، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 2001.
- 3- إسماعيل حقي جومرد، العوامل المساعدة في الإبداع الوظيفي، سلسلة الثقافة الوظيفية، الطبعة الأولى، سلسلة الثقافة الوظيفية، الجيل الجديد ناشرون، صنعاء، اليمن، 2008.
- 4- إسماعيل محمود علي الشراوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 5- باسم أحمد المبيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 6- جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 7- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 8- حسين عبد المطلب الأسراج، مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات في الإسلام، الطبعة الأولى، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، جامعة كاي، جمهورية الصومال الفيدرالية، 2018.
- 9- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 10- خليل مرسي نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996.
- 11- خليل مرسي نبيل، القدرة التنافسية في مجال الأعمال، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 12- زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13- زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال السكارنة وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 14- سعد علي حمود العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال (مفاهيم - مداخل - تطبيقات)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 15- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16- طاهر محسن منصور، نعمه عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر: تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- عبد الحميد أسعد طلعت، مدير المبيعات الفعال، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.

## قائمة المراجع

- 18- عبد الرضا صالح رشيد، إحسان جلاب دهش، الإدارة الاستراتيجية- مدخل تكاملي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 19- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 20- عبد القادر دربالي، نظرية المنظمات، ترجمة الحبيب ثابتي، الطبعة الأولى، مخبر لابداك، القطب الجامعي سيدي سعيد، معسكر، الجزائر، 2019.
- 21- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون والرمال للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.
- 22- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 23- فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات شركات لتحسين المراكز التنافسية، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 24- محسن عبد الكريم، صباح النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2012.
- 25- محمد أبو النصر مدحت، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات (المواصفة القياسية ISO 26000)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، مصر، 2015.
- 26- محمد الضمور موفق، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 27- محمد عبد العالي النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 28- مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 29- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 30- وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2016.
- 31- يونس إبراهيم حيدر، التحليل الاستراتيجي - أساليبه ونماذجه وأدواته، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2005.

## II- الأطروحات

- 1- أحلام حدو سميرة، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة منظمة الأعمال دراسة ميدانية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2018.
- 2- إيمان بن عزوز، تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة 2009 - 2013، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم المالية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.



- 3- جميلة العمري، إسهامات تبنى المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناجمت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
- 4- حنان يحي الشريف، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، الجزائر، 2018.
- 5- حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر 1، باتنة، الجزائر، 2017.
- 6- خالد حسين سعيد العسيري، مقومات الابتكار الاجتماعي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.
- 7- خليل جمعة عثمان صابون، الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية - دراسة على عينة من الشركات السودانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2017.
- 8- دعاء رضا رياض محمد، التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2015.
- 9- رشيد سعيدان، واقع المسؤولية الاجتماعية للمستشفيات دراسة تطبيقية لعينة من مستشفيات الجنوب الغربي - ولاية بشار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.
- 10- سلامة عبد الله خلف الطعماسة، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطن التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الفلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2015.
- 11- سليم مخاضر، دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018.
- 12- شرفي جلول، واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان، وهران)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- 13- صقر محمد عمر صالح الجوهي، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تنمية أداء المنشأة الصناعية-دراسة ميدانية في الشركات النفطية محافظة حضرموت-الجمهورية اليمنية خلال الفترة من 2005-2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، 2018، ص: 224.
- 14- عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

- 15- عبلة بن عرامة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي (CHU) - باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر 1، باتنة، الجزائر، 2018.
- 16- العبد فراحتية، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، الجزائر، 2015.
- 17- فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الفلسفة إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2003.
- 18- محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014.
- 19- محمود ظافر محمد، القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
- 20- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية: كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 21- مفيدة سعدي، أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الما لبييض تيسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2019.
- 22- مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تيسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، الجزائر، 2018.
- 23- نسيمة غلاي، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات - دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- 24- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة قطاع خدمة النقل في الجزائر (2011/2008)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، الجزائر، 2014، ص: 265.
- 25- هندة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.
- 26- الوليد عبد الله حمد عثمان، المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2016.
- 27- وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014.

III- المجالات

- 1- إبراهيم الجبوري ميسر ، أسيل زهير رشيد التت، المسؤولية الاجتماعية والالتزام بالجوودة وانعكاساتها على القيم المنظمة، مجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2014.
- 2- إبراهيم براهيمية، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف - ECDE، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 03، العدد 05، 2011.
- 3- أحمد سيد مصطفى، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، مجلة أخبار الإدارة، العدد 17، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1996.
- 4- أحمد يوسف الحنيطي، مرزوق عايد القعيد، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 01، 2019.
- 5- إلياس غقال، يوسف مدوكي، عادل زقير، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017.
- 6- أمجد أحمد عبد الحفيظ، دور أخلاقيات الاتصالات التسويقية في زيادة تنافسية المؤسسات دراسة ميدانية على عينة من مستهلكي منتجات eniem بالجزائر، مجلة دراسات، المجلد 14، العدد 03، جوان 2017.
- 7- أمينة دداش، عثمان بوزيان، الحكومة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 03، العدد 09، مارس 2017.
- 8- بخدة شهرزاد، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمومية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع بشار، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 09، العدد 28، سبتمبر 2017.
- 9- بن عبد الفتاح دحمان، بوتلجة جمال عبد الناصر، ناصر نفيسة، المسؤولية الاجتماعية للشركات مفاهيم ونظريات، مجلة الحقيقة، المجلد 12، العدد 27، ديسمبر 2013.
- 10- جعفر صادق، لمحات من واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات في مملكة البحرين، من إصدارات الدائرة التطوعية، المنامة، مملكة البحرين، أكتوبر 2008.
- 11- جميلة العمري، محمد زرقون، دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 4، العدد 08، 2015.
- 12- حسين الاسراج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة جسور التنمية، العدد 90، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فيفري 2010.
- 13- خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 31، 2012.
- 14- خالد قاشي، سفيان لراذي، أثر القدرات التسويقية على الأداء السوقي للمنظمات لتحقيق التنافسية - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 16، العدد 16، 2016.
- 15- خديجة مناصر، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ربحية المؤسسات الاقتصادية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 11، ديسمبر 2014.
- 16- رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2014.

- 17- سليم حيرش، شقراني محمد، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الدول العربية - نظرة إلى ما وراء العمل الخيري - دراسة حالة مجموعة زين للاتصالات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 12، ديسمبر 2017.
- 18- سليمان آل خطاب وآخرون، أثر التسويق الاجتماعي وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية على المدارس الخاصة والمراكز الثقافية في مدينة معان، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2، 2015.
- 19- سميرة لغويل، نوال زمالي، المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 27، ديسمبر 2016.
- 20- سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.
- 21- شادي طارق قسراوي، اسعود محمد المحاميد، كامل محمد المغربي، براء طارق قسراوي، أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي لاختبار الدور الوسيط لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة، وتبني الأعمال الإلكترونية دراسة ميدانية: فروع البنك العربي في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 02، 2016.
- 22- صباح بلقيدوم، أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال - تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS، مجلة الباحث، المجلد 14، العدد 14، جوان 2014.
- 23- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، الاء عبد الكريم غالب المدو، الدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية في معالجة الإخفاقات التنظيمية لتحقيق تنافسية الأعمال: بحث تطبيقي في مصانع الألبان، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 110، 2019.
- 24- صورية طيب الزغمي، التأهيل البيئي كأداة لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 11، العدد 15، ديسمبر 2016.
- 25- طاهر حميد عباس، أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية - دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 04، 2016.
- 26- عادل بوعافية، عوائق الدخول وعوائق الخروج في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جوان 2018.
- 27- عادل بوعافية، دراسة تأثير قوى المنافسة الخمسة لـ "Porter" على تنافسية مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 02، العدد 04، ديسمبر 2018.
- 28- عادل مزروع، دراسة نقدية لإستراتيجية بورتير التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 02، جوان 2013.
- 29- عامر محمد وجيه خربوطي، فضيلة عابد، العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2014.
- 30- عبد الحليم بليزك، السعيد بريكة، العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر 2017.
- 31- عبد القادر عبيدلي، محمد لحسن علاوي، تقييم تطور القدرة التنافسية لاقتصادات الدول العربية الفترة (2005-2014)، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 06، العدد 11، ديسمبر 2016.

- 32- عبد القادر مغربي، عثمان بوزيان، المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة وتنافسية الشركات الاقتصادية - دراسة حالة شركة موبيليس، مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2018.
- 33- علاء عبد الحسين صالح الساعدي، ربحية المصارف والعوامل المؤثرة فيها: دراسة تطبيقية على المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 01، جوان 2015.
- 34- علي جلابة، منصور بن عمارة، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة في العلاقات المتبادلة، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 01، العدد 02، جويلية 2018.
- 35- علي عبيد خيون الخفاجي، نظام المعلومات المحاسبية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية في شركات القطاع الصناعي العام في العراق من وجهة نظر مراقبي الحسابات في هيئات ديوان الرقابة المالية الإتحادية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 10، العدد 30، 2015.
- 36- عماد عطو حامد، معن وعد الله المعاضيدي، واقع القدرات المنظمة في المنظمات الصحية - دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، 2018.
- 37- فواز واضح، القوانين والتشريعات المعتمدة لإصلاح قطاع الاتصالات الجزائري وتأثيرها على منافسة بين مؤسساته - مؤسسات خدمات الهاتف النقال نموذجا، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، 2018.
- 38- كوثر محمد أحمد خوجلي، الطاهر أحمد محمد علي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الصورة الذهنية للشركات، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 17، العدد 02، 2016.
- 39- لزهر العابد، التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية - حالة شركة NIKE، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2014.
- 40- ليلي بعوني، الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، مجلة المؤسسة، المجلد 04، العدد 01، 14 جويلية 2014.
- 41- محمد الصالح فروم، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 03، 2016.
- 42- مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية - دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبيلي السعودية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2013.
- 43- مليكة علالي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 10، العدد 22، ديسمبر 2017.
- 44- موسى قاسم القريوتي وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في شركة زين الاتصالات الخلوية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 01، 2014.
- 45- ميسون عبد الله احمد الشملة، نور علي عبود العبيدي، مدى إسهام القدرات المنظمة في بلورة الأمن الوظيفي للأفراد العاملين - دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، 2018.
- 46- نعيمة غلاب، مليكة زغيب، حنان شايب، مساهمة المقالة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مركب تمبيغ الغاز الطبيعي بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 25، ماي 2012.

- 47- الهاشمي بن واضح، مساهمة قطاع خدمة الهاتف النقال في الناتج المحلي الإجمالي 2003-2014، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 07، العدد 14، 2015.
- 48- وهاب نعمون، سمية سريدي، القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المحلية: دراسة مجمع عمر بن عمر بولاية قالمة، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 22، العدد 02، ديسمبر 2016.

### IV- المؤتمرات والملتقيات

- 1- إسماعيل بن ديلمي، أسماء دردور، إسهامات التسويق الإلكتروني في زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08/09 نوفمبر 2010.
- 2- الأمم المتحدة، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع والاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، نيويورك وجنيف، 2004، ص: 28.
- 3- الحاج عرابية، جميلة العمري، واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، الملتقى الدولي الثاني حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة- الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 14/15 نوفمبر 2016.
- 4- بلقاسم زايد، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية: كمؤشرات للأداء في المؤسسات الجزائرية في أفق الانضمام للاقتصاد العالمي، اليوم الدراسي حول سياسات الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة، جامعة محمد خبضر بسكرة، الجزائر، يوم 19 أكتوبر 2002.
- 5- حليلة السعدية قريشي، عفاف خويلد، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات البترولية العاملة في منظمة العربية على تطبيق التسويق الأخضر، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثالثة أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، يومي 27/28 نوفمبر 2017.
- 6- خالد قاشي، حكيم خلفاوي، دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول نكاه الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، يومي 23/26 أبريل 2012.
- 7- خالد قاشي، رمزي بدرجة، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سيم (SIM) وأثرها على صورتها الذهنية المدركة لدى المستهلك الجزائري، الملتقى الدولي الثاني حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 14/15 نوفمبر 2016.
- 8- رسلان خضور، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق، سوريا، 26 أبريل 2011.
- 9- روضة جديدي، سميحة جديدي، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، يومي 6/7 ديسمبر 2017.

- 10- سليمان محمد، نصر الدين بن عمارة، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 11/10 نوفمبر 2009.
- 11- صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، الملتقى الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، المعهد العربي للتخطيط، بيروت، الجمهورية اللبنانية، يومي 23/25 مارس 2009.
- 12- عائشة عميش، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09/10 نوفمبر 2010.
- 13- عبد الغفور دادن، رشيد حفصي، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، وقلة، الجزائر، يومي 20/21 نوفمبر 2012.
- 14- عيد أحمد أبو بكر، دور التأمين الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركات التأمين - دراسة تحليلية للمنظور ريادي، المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أيام 26/27/28/29 أبريل 2010.
- 15- منصف شرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، يومي 14/15 فيفري 2012.
- 16- منظمة العمل العربية، البند الثامن المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص، مؤتمر العمل العربي الدورة الخامسة والأربعون، القاهرة، مصر، يومي 8/15 أبريل 2018.
- 17- منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترح، المؤتمر الثاني حول التغيير والإبداع الإداري في المنظمات الحكومية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تجارب ورؤى مستقبلية، معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الدوحة، قطر، يومي 23/25 جوان 2014.
- 18- منى مسغوني، لاميا عماني، فاطمة الزهراء كيجلي، المسؤولية الاجتماعية مصدر لخلق القيمة المشتركة وتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، يومي 6/7 ديسمبر 2017.
- 19- موسى رحماني، فطوم حوجو، المسؤولية الاجتماعية بين الرؤيا الإسلامية والرؤية الوضعية المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، يومي 03/04 ديسمبر 2012.
- 20- وهيبه مقدم، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13/14 ديسمبر 2011.

## قائمة المراجع

21- يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، يومي 9/8 مارس 2005.

### V- القوانين والمراسيم

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 03-2000، العدد 48، الصادرة في 06 أوت 2000.
- 2- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رزمة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجبل الثالث، الجزائر، 2013.
- 3- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رزمة الانتشار ونسبة التغطية الدنيا للجبل الرابع، الجزائر، 2016.

### VI- التقارير

- 1- بنك الجزائر، النشرة الإحصائية الثلاثية، رقم 33، مارس 2016.
- 2- بنك الجزائر، النشرة الإحصائية الثلاثية، رقم 46، جوان 2019.
- 3- صندوق النقد العربي، تنافسية الاقتصادات العربية، التقرير السنوي، العدد الثاني، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017.
- 4- المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة تخطيط الدولة، القاهرة، مصر، 2011.
- 5- المرصد الوطني للتنافسية، التقرير الوطني لتنافسية الاقتصاد السوري، تقرير السنوي 2012، دمشق، سوريا، 2013.
- 6- مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2013، الدوحة، قطر، 2014.
- 7- مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2015، الدوحة، قطر، 2016.
- 8- مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2016، الدوحة، قطر، 2017.
- 9- مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2017، الدوحة، قطر، 2018.
- 10- مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2018، الدوحة، قطر، 2019.
- 11- مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2019، الدوحة، قطر، 2020.
- 12- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، تقرير مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومجتمع المعلومات، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، 2018.
- 13- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، تقرير مؤشرات المؤشرات الاقتصادية، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، الجزائر، 2018.

### VII- مواقع الانترنت

- 1- الارتباط والانحدار الخطي البسيط، متوفر على الرابط الالكتروني التالي: [bit.ly/3f8gWyO](http://bit.ly/3f8gWyO).
- 2- تطبيق (Raosoft)، متوفر على الرابط الالكتروني التالي: [bit.ly/3jJpHTr](http://bit.ly/3jJpHTr).
- 3- مؤسسة أوريدو الجزائر، الموقع الالكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، متوفر على الرابط الالكتروني التالي: [bit.ly/2CRpFZg](http://bit.ly/2CRpFZg).
- 4- مؤسسة جازي، الموقع الالكتروني الرسمي لمؤسسة جازي، متوفر على الرابط الالكتروني التالي: [bit.ly/3jknwES](http://bit.ly/3jknwES).



## قائمة المراجع

- 5- مؤسسة موبيليس، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة موبيليس، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [.bit.ly/3b8EtY](http://bit.ly/3b8EtY)
- 6- نادية باعشن، المسؤولية الاجتماعية مفاهيم يجب أن تصحح، الموقع الإلكتروني الرسمي للشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، نشر يوم 11 أوت 2016، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [.bit.ly/30RIy6o](http://bit.ly/30RIy6o)
- 7- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، الموقع الرسمي للوزارة، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [.bit.ly/3gzOtCW](http://bit.ly/3gzOtCW)

## ثانيًا: قائمة المراجع باللغات الأجنبية

### I- livers

- 1- Adrian Henriques, Understanding ISO 26000 -A Practical Approach to Social Responsibility, British Standards Institution, London, First Published in the UK, 2011.
- 2- David Chandler, Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective, First edition, printed in the United States of America, Education Collection, 2015.
- 3- Diane L. Swanson, Corporate social responsiveness. In SAGE brief guide to corporate social responsibility, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, California, United States, 2012.
- 4- Garibaldi G, Stratégie concurrentielle-choisir et gagner, édition d'organisation, Paris, 1996.
- 5- Gérard Donnadiou, performance globale: quels déterminants quelle mesure?, les éditions des organisations, paris, france, 2003.
- 6- Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, édition d'organisation, 3ème édition, France, 2001.
- 7- Krajaweski lee, Ritzaman Larry, operation management, prentice-Hall, New Jersey: 7th Ed, 2005.
- 8- Michael Porter, choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Ed economica, Paris, 1982.
- 9- Michael Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Peifonnance, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New York, Printed in the United States of America, 1985.
- 10- Michael Porter, L'avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, traduit par Philippe de La vergne, Ed. Dunod, Paris, 1999.
- 11- Pierre Vernimmen and others, Corporate Finance Theory and Practice, John Wiley & Sons, Ltd, 2011.
- 12- Pride M, William, Ferrell, C.O, Marketing concepts and strategies, Ninth Edition, Houghton, Mifflin Company, Boston, 1997.
- 13- Soeren jeppesen, Bas kothuis, Angie ngoc tran, Corporate Social Responsibility and Competitiveness for SMEs in Developing Countries: South Africa and Vietnam, Focales 16, Printed in France by Montligeon, November 2012.
- 14- Stephen K. Thompson, Sampling, Third Edition, Published by John wiley & sons, Inc, Hoboken, New Jersey, Canada, 2012.
- 15- Stevenson William, production, operations management, Hon hof manpropress, 8th ed, 2007.

### II -Revues Scientifiques

- 1- Abagail Mcwilliams, Donald siegel, Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, The Academy of Management Review, Volume 26, Number 04, Oct 2001.

- 2- Ailar Rahimli, **Knowledge Management and Competitive Advantage**, Information and Knowledge Management, Vol 2, No.7, 2012.
- 3- Alain Nurbel, **The Global Competitiveness Of The Nation: A Conceptual Discussion**, Journal of Business & Economics Research, Volume 05, Number 10, October 2007.
- 4- Alharbi Adel Saleh, **The Role of Marketing Capabilities in Firm's Success**, International Journal of Management Science and Business Administration, Volume 02, Issue 01, December 2015.
- 5- Ali Imran, Rehman Kashif, Ali Syed Irshad, **Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance**, African Journal of Business Management, Volume 4, Issue 12, 04 October 2010.
- 6- Alin Stancu, Georgiana Florentina Grigore, Mihai Ioan Rosca, **The Impact of Corporate Social Responsibility on Employees**, International Conference on Information and Finance, Singapore, Volume 21, Issue 01, 2011.
- 7- Archie Carroll, **A Three-dimensional conceptual model of corporate performance**, Academy of management review, Volume 04, Number 04, 1979.
- 8- Archie Carroll, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, Volume 34, Number 04, July 1991.
- 9- Archie Carrooll, **Corporate Social responsibility: evolution of a defitional construct**, Business Society, Volume 38, Number 03, 1999.
- 10- Archie Carroll, **A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement**, Business & Society, Volume 39, Number 04, December 2000.
- 11- Archie Carroll, **Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge**, Academy of Management Executive, Volume 18, Number 02, 2004.
- 12- Archie Carroll, Kareem Shabana, **The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts**, International Journal of Management Reviews, Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management, 2010.
- 13- Archie Carroll, **Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. International**, Journal of Corporate Social Responsibility, Volume 03, Issue 01, 2016.
- 14- Ashok Kumar, **Redefined and Importance of Organizational Culture**, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Volume 16, Issue 04, 2016.
- 15- Bakowitz Mark, **Corporate Strategies for Environmental and Social Responsibility**, Environmental Management Vanderbilt Center for Environmental Management Studies (VCEMS), 2002.
- 16- Bruno Anicet Bittencourt, Paola Schmitt Figueiro, Soraia Schutel, **The Impact of Social Innovation: Benefits and Opportunities from Brazilian Social Business O Impacto da Inovação Social: Benefícios Eoportunidades do Negócio Social Brasileiro**, Revista Espacios, Volume 28, Issue 26, 2017
- 17- Bryan W. Husted and David B. Allen, **Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience**, Long Range Planning, Volume 40, Issue 01, 2007.
- 18- Cheng Patrick, Low Kim, **Confucian Leadership and Corporate Social Responsibility (CSR)**, Asian Journal of Business Research, Volume 02, Issue 01, 2012.
- 19- Cherroun Reguia, **Assistant professor, Product innovation and the competitive advantage**, European Scientific Journal /SPECIAL/ edition, Volume 01, Number 01, June 2014.
- 20- Claudia ogrean, **National competitiveness between concept and reality. Some insights for Romania**, Revista economică, Volume 49, Number 01, 2010.

- 21- Diana Marieta mihaiu, Alin opreana, Marian Pompiliu cristescu, **Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector**, Romanian journal of economic forecasting, Volume 04, Number 13, January 2010.
- 22- Diego Prior, Jordi Surroca, Josep A. Tribó, **Are Socially Responsible Managers Really Ethical? Exploring the Relationship Between Earnings Management and Corporate Social Responsibility**, Journal compilation, Volume 16, Number 03, May 2008.
- 23- Dumitru Zait, Angelica Onea, Maria Tatarusanu, Ruxandra Ciulu, **The social responsibility and competitiveness of the Romanian firm**, Procedia Economics and Finance, Volume 20, Issue 01, 2015.
- 24- Ebru dogan, **The Effect of Innovation on Competitiveness**, Ekonometri ve İstatistik, Number 24, 2016.
- 25- Emanuela Todeva, David Knoke, **Strategic Alliances and Models of Collaboration**, Management Decision journal , Volume 43, Number 01, January 2005.
- 26- Éric persais, **La RSE est-elle une question de convention?**, Revue française de gestion, N° 172, Lavoisier, Paris, 2007.
- 27- Fakhar Shahzad, Rana Adeel Luqman, **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview**, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Volume 03, Issue 9, January 2012.
- 28- Fernando F. Suarez and Rogelio Oliva, **Environmental change and organizational transformation**, Industrial and Corporate Change, Volume 14, Number 6, 24 October 2005.
- 29- Florentina Xhelili Krasniqi, Rahmije Mustafa Topxhiu, **The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman**, Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, Volume 06, Number 04, August 2016.
- 30- Franck Aggeri, **RSE et compétitivité : une relation introuvable?: Mise en perspective historique et enjeux contemporains**, Classiques Garnier, Paris , January 2017.
- 31- Ganna Kharlamova, Olga Vertelieva, **The International Competitiveness of Countries: Economic-Mathematical Approach**, Economics & Sociology, Volume 06, Number 2, 2013.
- 32- Gerrit van der Waldt, **Organisational profiling as foundation for Service Delivery Baseline Analysis**, Journal of Public Administration, Volume 07, Number 42, 2007.
- 33- Gonzalo Maldonado-Guzman, Sandra Yesenia Pinzon-Castro, Gabriela Citlalli Lopez-Torres, **Corporate social responsibility and business performance: the role of Mexican SMES**, International Journal of Asian Social Science, Volume 10, No 06, 2016.
- 34- Guido Friebel, Michael Raith, **Resource allocation and organizational form**, American Economic Journal Microeconomics, Volume 02, Number 02, February 2009.
- 35- Hassan Ali Khan, Asma Zahoor, Sidrah Irum, **Impacts of Corporate Social Responsibility on Employees Behavior in Telecom sector of Pakistan**, European Journal of Business and Management, Volume 06 , Number 11, 2014.
- 36- hatem Khalifah breesam Al-Ajeeli, Hassan Abdul-sahib Mehdi, **Performance Improvement of the Implementation of Concrete Structures in the Construction Sector In Iraq Using The Modern Management Technique “Six Sigma”**, Journal of Engineering, Volume 21, Number 01, January 2015.
- 37- Herman Aguinis, Ante Glavas, **What We Know and don't know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda**, Journal of Management, Volume 38, Number 04, July 2012..
- 38- Hirofumi Tatsumoto, Koichi Ogawa, Junjiro Shintaku, **Strategic Standardization: Platform Business and the Effect on International Division of Labor**, Annals of Business Administrative Science, Number 10 , 2011.
- 39- Ibrahim Fahad Sulaiman And others, **Impact of Creativity to Organizational Competitiveness**, International Journal of Humanities and Social Science, Volume 05, Number 08, August 2015.

- 40- Iffat Zabin, **An Investigation on Practicing Carroll's Pyramid in Bangladesh**, Global Journal of Management and Business Research Administration and Management, Volume 13, Issue 10, 2013.
- 41- Inyong Shin, Won-Moo Hur, Seongho Kang, **Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model**, Sustainability, Volume 08, Issue 05, 20 May 2016.
- 42- Isabelle Maignan, O. C. Ferrell, **Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework**, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 32, No01, 2004.
- 43- Jean-Pascal Gond, Jeremy Moon, **Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life -Cycle of an Essentially Contested Concept**, Research Paper Series, research paper series-Routledge major work on corporate social responsibility, No. 59, 2011.
- 44- Jesus Herrera Madueño, and Others, **Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective**, Journal Business Research Quarterly (BRQ), Volume 19, Issue 01, 2016.
- 45- João Leitão, Maria José Silva, **CSR and Social Marketing: What is the desired role for Universities in fostering Public Policies?** Munich Personal REPEC Archive, No. 2954, 25 April 2007.
- 46- José Milton de Sousa Filho and others, **Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage**, Journal Brazilian administration review, Curitiba, Volume 07, Number 03, 2010.
- 47- Juelin Yin, Dima Jamali, **Strategic Corporate Social Responsibility of Multinational Companies Subsidiaries in Emerging Markets: Evidence from China**, Journal Long Range Planning, Volume 49, Issue 01, 2016.
- 48- Juyoung Lee, Elena Karpova, **Revisiting the competitiveness theory in the new global environment: review and analysis of the competitiveness definition**, Int. J. Competitiveness, Volume 01, Number 03, January 2018.
- 49- Katerina Kareska, **Tamara Jovanov Marjanova, Aspects of Competitiveness - Achieving Competitive Advantage of Organizations in Macedonia**, Journal of Economics, Volume 01, Number 02, 2016.
- 50- Kathleen M. Wilburn, H. Ralph Wilburn, **The impact of technology on business and society**, Global Journal of Business Research, Volume 12, Number 01, 2018.
- 51- Keith Davis, **The case for and against business assumption of responsibilities**, The academy of management Journal, Volume 16, Number 02, Jun 1973.
- 52- Kirankumar S. Momaya, Ajitabh Ambastha, **Technology Management and Competitiveness: Is There Any Relationship?** International journal of technology transfer and commercialization, Volume 04, Number 04, 2005.
- 53- Lee Burke, Jeanne M. Logsdon, **How corporate social responsibility pays off**, Journal Long Range Planning, Volume 29, Issue 04, August 1996.
- 54- Małgorzata Baran, Monika Kłos, **Managing an intergenerational workforce as a factor of company competitiveness**, Journal of International Studies, Volume 07, Number 01, 2014.
- 55- Mark Schwartz, Archie Carroll, **Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks The Search for a Common Core in the Business and Society Field**, Business & Society, Volume 47, Number 02, 2008.
- 56- Massimo Battaglia and Others, **Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France**, journal Sustainability, Volume 06, Number 01, 21 February 2014.

- 57- Menel Ibtissem mankouri, Abdeslam bendiabdelah, **Éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de l'Algérie**, Journal de la performance des institutions algériennes, Volume 04, Issue 07, 2015.
- 58- Moussadak Habiba, **La Responsabilité Sociale et l'engagement des parties prenantes dans l'industrie touristique cas ville Agadir Maroc**, Al-Bashaer Economic Journal, Volume 01, Numéro 05, Juin 2016.
- 59- Najeb Masoud, **How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR**, International Journal of Corporate Social Responsibility, Volume 04 , Numéro 02, 2017.
- 60- Neil A Morgan, Hui Feng, Kimberly A Whitler, **Marketing Capabilities in International Marketing**, Journal of International Marketing, Volume 26, Number 01, 2018.
- 61- Nelton Sharon, **Coming to Grips With Growth**, Nation's Business, Volume 86, Issue 02, February 1998.
- 62- Olgierd Swiatkiewicz, **Linking csr to strategy: a practical view**, Journal Foundations of Management, Volume 09, Numéro 01, October 2017.
- 63- Oznur Gulen Ertosun, Zafer Adiguzel, **Leadership, Personal Values and Organizational Culture**, Springer International Publishing AG, part of Springer, Nature 2018.
- 64- Philippe Gugler, Jacylyn Y. J. Shi, **Corporate Social Responsibility for Developing Country Multinational Corporations: Lost War in Pertaining Global Competitiveness?**, Journal of Business Ethics, Volume 87, Issue 01, 2009.
- 65- Porter michael, Kramer Mark, **Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility**, Harvard Business Review, Volume 85, Number 04, December 2006.
- 66- Robin Snell, Agnes Lau, **Exploring Local Competences Salient for Expanding Small Businesses**, Journal of Management Development, Vol. 13, No. 04, 1994.
- 67- Ronald Paul Hill And others, **Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective**, Journal of Business Ethics, Volume 70, No 02, January 2007.
- 68- Salima Benhamou, Marc-Arthur Diaye, en collaboration avec Patricia Crifo, **Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité évaluation et approche stratégique**, commissaire général de France Stratégie, 18, paris, Janvier 2016.
- 69- Slawomir Czarniewski, **Types of Competition in the Market in the Context of New Value for Customers**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Volume 04, Number 12, December 2014.
- 70- Stella Toyosi DUROWOJU, **Impact of Technological Change On Small and Medium Enterprises Performance in Lagos State**, journal Economic and Environmental Studies, Volume 17, Number 04, December 2017.
- 71- Tillmann Wagner, Richard J. Lutz, Barton A. Weitz, **Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions**, Journal of Marketing, Volume 73, Numéro 01, November 2009.
- 72- Tisser Montréal, **Plan d'action en innovation sociale**, Forum mobilisateur en développement économique, 2018.
- 73- Uchehara Felicia, **Building a Corporate Competitiveness through Corporate Social Responsibility Drives**, International Journal of Academic Research Business and Social Sciences, Volume 09, Issue 05, 2019.
- 74- Ulengin Fusun et autres, **A decision support methodology to enhance the competitiveness of the Turkish automotive industry**, European Journal of Operational Research, Volume 234, Number 03, 01 May 2014.

- 75- Valentinas Navickas, Rima Kontautiene, **The interaction between corporate social responsibility and competitiveness during the economic downturn**, Economics and management, Volume 18, Numéro 01, 2013.
- 76- Vena Purnamasari, Theresia Dwi Hastuti, Agnes Advensia Christmastuti, **CSR: The Impact on Long-Term and Short-Term Company Performance**, International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS), Volume 03, Issue 04, 2015.
- 77- Wang Wen-Cheng, Lin Chien-Hung, Chu Ying-Chien, **Types of Competitive Advantage and Analysis**, International Journal of Business and Management, Volume 06, Number 05, May 2011.
- 78- Wayne Visser, **Revisiting Carroll's CSR pyramid: An African perspective**, Corporate Citizenship in a Development Perspective, 2005.
- 79- Zhonghua Zhao, and Others, **The Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Advantage with Multiple Mediations from Social Capital and Dynamic Capabilities**, journal Sustainability, Volume 11, Issue 21, 4 January 2019.

### III - Thèses Universitaires

- 1- Gerd Schienstock, **Organizational Capabilities: Some reflections on the concept**, IAREG –Intangible Assets and Regional Economic Growth, Research Unit for Technology, Science and Innovation Studies (TaSTI), University of Tampere, IAREG Working Paper 1.2.c, April 2009.
- 2- Gonzalo velez alzate, **Las ventajas competitivas de la responsabilidad social empresarial en las pymes**, Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, facultad de estudios a distancia especializacion en alta gerencia, Universidad militar nueva granada, Bogota, Colombia, 2017.
- 3- hind kheroua, **La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants d'entreprises algériennes comme mode de bonne gouvernance**, Thèse en vue de l'obtention du Doctorat, Option Marketing, université abou bakr belkaid, Tlemcen, Algérie, 2015.
- 4- Isabelle Cadet, **Responsabilité sociale de l'entreprise (SRE), responsabilités éthiques et utopies les fondements normatifs de la rse - étude de la place du droit dans les organisations ADET**, pour obtenir le grade de: Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers, Spécialité: Sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, école doctorale abbé Grégoire, Paris, France, 2014.
- 5- Koen Heimeriks, **Alliance Capability, Collaboration Quality and Alliance Performance: An Integrated Framework**, Working Paper 02.05, Department of Technology Management, Technische Universiteit Eindhoven, The Netherlands, September 2002.
- 6- Lisebo agnes tseane-gumbi, **Social responsibility of the tourism businesses in the Western Cape province of South Africa**, Submitted in accordance with the requirements for the degree of doctor of philosophy, the University of South Africa, Pretoria, South Africa, 2015.
- 8- Valentin Jentsch, **Corporate Social Responsibility and the Law: International Standards, Regulatory Theory and the Swiss Responsible Business Initiative**, Working Paper MWP 2018/05, Max Weber Programme, European University Institute, 2018.

### IV- Conferences

- 1- Cedomir Ljubojevic, Gordana Ljubojevic, Nina Maksimovic, **Social responsibility and competitive advantage of the companies in serbia**, proceedings of the 13 th Management international conference: Managing transformation with creativity, Budapest, hungary, 14/22 november 2012.

- 2- Commission Européenne, **Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014**, Communication de la commission au parlement européen, Au, conseil, Aucomité économique et social européen et au comité des régions, Bruxelles, le 25/10/2011.
- 3- James P. Golson, **The Impact of Technological Change on Organization Management**, Proceedings of the 15th annual Southeast regional conference, April 1977.
- 4- Kim Wüllenweber and others, **the impact of process standardization on business process outsourcing success**, Conference on Outsourcing of Information Systems (ICOIS), University of Bamberg, Germany, 2007.
- 5- Lachaal L, **La compétitivité: Concepts, définitions et applications**, Les pays de rencontre autour Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen: Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité, Zaragoza: CIHEAM, Cahiers Options Méditerranéennes, Number 57, 2001.
- 6- Malte Kaufmann, Marieta Olaru, **The impact of corporate social responsibility on business, performance - can it be measured, and if so, how?**, The Berlin International Economics Congress, Building Economic Bridges: Integrating Cultural Diplomacy into Nation Branding, Corporate Social Responsibility and Global Governance, March 7th-10th, Berlin, Germany, 2012.
- 7- Mourad Attarça, **Thierry Jacquot, La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales**, XIV ième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, 2005.

## V- Rapports

- 1- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019**, 2020.
- 2- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Observatoire du marché de l'Internet en Algérie Année 2019**, 2020.
- 3- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Observatoire du marché de la téléphonie fixe en Algérie Année 2019**, 2020.
- 4- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport annuel 2014**, 2015.
- 5- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport annuel 2015**, 2016.
- 6- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport annuel 2017**, 2018.
- 7- Jean-Pierre Segal, André Sobczak et Claude-Emmanuel Triomphe, **La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail**, rapport Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, Ireland, 2003.
- 8- Liang rongzu, **corporate social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's performance**, Empirical Evidence, from chinese Enterprises, springer, 2009.
- 9- mobilis, **consultée 2006**, Journal Mobilis, Publication d'ATM Mobilis n°1, 34, Novembre 2007.
- 10- Office National des Statistiques, **Démographie algérienne 2019**, N°890, Direction des publications et de la Diffusion, Alger, Avril 2020, disponible en ligne: [bit.ly/3aozrOL](http://bit.ly/3aozrOL).
- 11- VEON, **Corporate Sustainability Report 2017**, 28 may 2018, from the official website of the company VEON: [bit.ly/3f6eLvC](http://bit.ly/3f6eLvC).
- 12- VEON, **Sustainability Report 2018**, 21 may 2019, from the official website of the company VEON: [bit.ly/2X2QEb0](http://bit.ly/2X2QEb0).
- 13- VEON, **Sustainability Report 2019**, 2020, from the official website of the company VEON: [bit.ly/30NXCSA](http://bit.ly/30NXCSA).

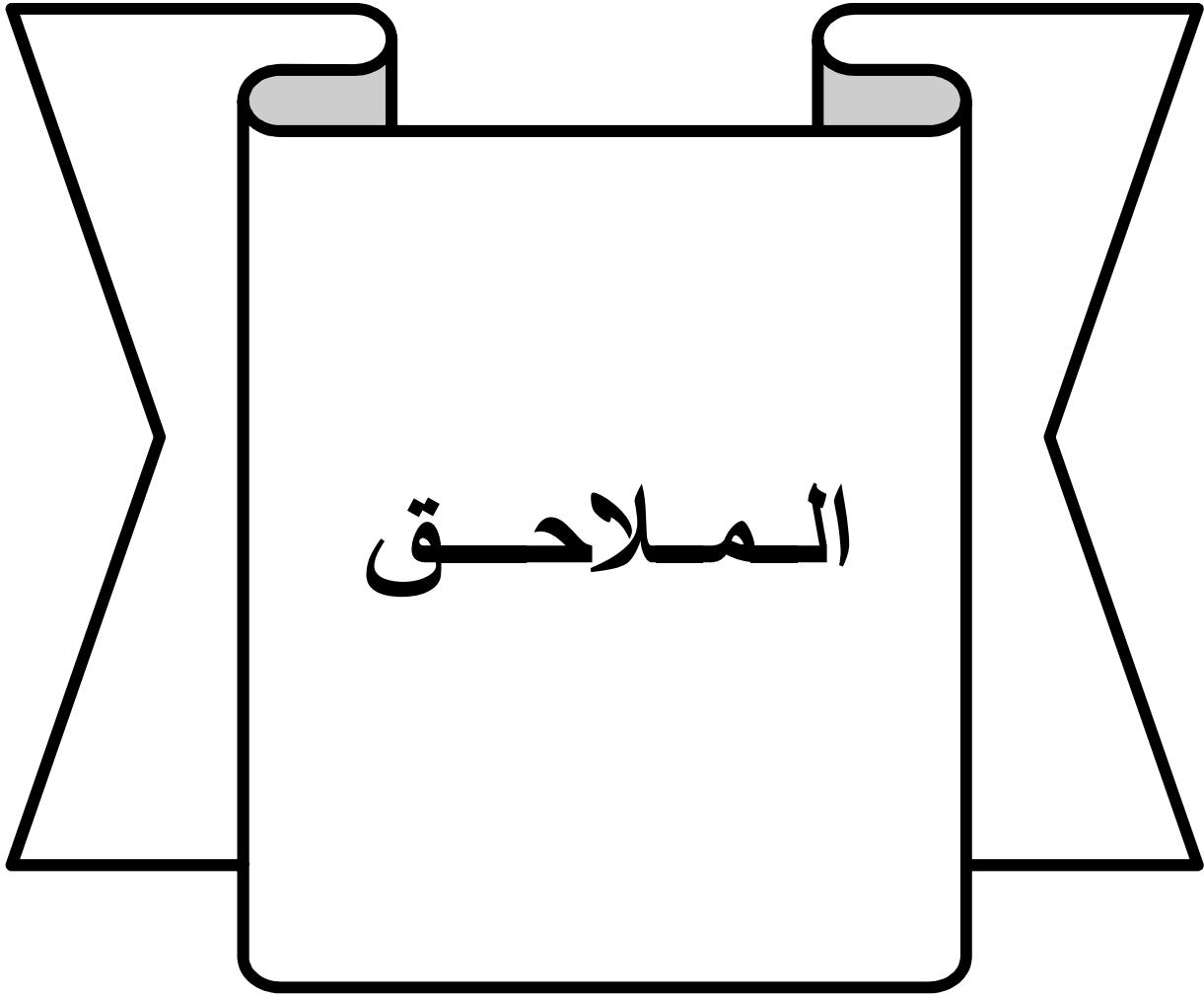
- 14- VimpelCom, **Corporate Responsibility Report 2015**, 17 may 2016, from The official website of the company VimpelCom: [bit.ly/39x1qeC](http://bit.ly/39x1qeC).
- 15- VimpelCom, **Corporate Responsibility Report 2016**, 15 Jun 2017, from The official website of the company VimpelCom: [bit.ly/335eHu1](http://bit.ly/335eHu1).
- 16- World Bank, **Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania**, Working Paper, March 2005.
- 17- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), **Corporate Social Responsibility**, Report Meeting changing expectations: Corporate social responsibility, 1998.

## VI- Références Électroniques

- 1- Arnaud S, **Compétitivité prix et hors prix**, Sciences Économiques et Sociales au Lycée, Publié le 8décembre 2015, Article disponible en ligne : [bit.ly/2WYVhTD](http://bit.ly/2WYVhTD).
- 2- Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Présentation du secteur postal**, Publié le 2018, disponible en ligne: [bit.ly/3jJgASW](http://bit.ly/3jJgASW).
- 3- Berim Ramosaj, Gentrit Berisha, **Systems Theory and Systems Approach to Leadership**, Iliria International Review, June 2014, Article disponible en ligne: [bit.ly/3g456XV](http://bit.ly/3g456XV).
- 4- Bert Markgraf, **Project Resource Allocation & Organizational Structure**, smallbusiness, Article disponible en ligne: [bit.ly/2X2kLQ5](http://bit.ly/2X2kLQ5).
- 5- Boris Groysberg et d'autres, **The Leader's Guide to Corporate Culture**, Harvard Business Review, 2018, Article disponible en ligne: [bit.ly/3ghbiMt](http://bit.ly/3ghbiMt).
- 6- djezzy, **Code de Conduite du Partenaire d'Affaires**, Propriétaire de la politique: Responsable d'approvisionnement du groupe, Version 2 Date d'entrée en vigueur: 31 Octobre 2017, disponible en ligne : [bit.ly/3g2W1yE](http://bit.ly/3g2W1yE).
- 7- Inc.Editorial, Inc.Staff, **Organizational Growth**, encyclopedia, Article disponible en ligne: [bit.ly/2WZVw0I](http://bit.ly/2WZVw0I).
- 8- Jim Chappelow, **Compétitive Pricing**, investopedia, Publié le 25 Jul 2019, Article disponible en ligne: [bit.ly/3hHOyFk](http://bit.ly/3hHOyFk).
- 9- Kahina Khalfaoui, **Siemens reaffirms its commitment to Algeria, underlining its innovation and industrial capacity**, Publié le 2018, disponible en ligne: [sie.ag/30PVt8X](http://sie.ag/30PVt8X).
- 10- Laurent Renard, Gilles E- St-Amant, **Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions**, Publié le January 2003, Article disponible en ligne: [bit.ly/2WZrvy2](http://bit.ly/2WZrvy2).
- 11- Ministry of Post and Telecommunications, **Optimum Télécom Algérie (OTA)**, Publié le 2015, disponible en ligne: [bit.ly/3hCzZD6](http://bit.ly/3hCzZD6).
- 12- Ministry of Post and Télécommunications, **Algérie Télécom**, Publié le 2020, disponible en ligne: [bit.ly/303ZiIr](http://bit.ly/303ZiIr).
- 13- Ministry of Post and Télécommunications, **Télécommunications operators**, Publié le 2020, disponible en ligne: [bit.ly/3hCzZD6](http://bit.ly/3hCzZD6).
- 14- Nicolay Worren, **Organizational simplification: A conceptual framework based on systems theories**, working paper, 09 January 2018, Article disponible en ligne: [bit.ly/2X39AGS](http://bit.ly/2X39AGS).
- 15- Pelle Gara, **The value of accumulated knowledge – and how to maximize it**, Griffeye, Första Langgatan, Göteborg Sweden, 29 November 2016, Article disponible en ligne: [bit.ly/314WkCT](http://bit.ly/314WkCT).
- 16- Policy Learning Platform, **Corporate Social Responsibility as an economic opportunity for SMEs**, 27/09/2018, Article disponible en ligne: [bit.ly/30rBYo6](http://bit.ly/30rBYo6).
- 17- Rishab Rao, **Business Simplification**, know how innovations, Publié le January, 09 April 2018, Article disponible en ligne: [bit.ly/3jGvYPP](http://bit.ly/3jGvYPP).



- 18- Ron Ashkenas, Lisa Bodell, **Organizational culture: Seven Strategies for Simplifying Your Organization**, Harvard Business Review, 28 May 2013, Article disponible en ligne: [bit.ly/2X3aeUO](http://bit.ly/2X3aeUO).
- 19- Samuel Olu Adeyoyin and others, **Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library**, Library Philosophy and Practice (e-journal), 2015, p: 04, Article disponible en ligne: [bit.ly/2EfWpvs](http://bit.ly/2EfWpvs).
- 20- Sherri Hartzell, Joseph Shinn, **Work Specialization in Organizations**, The Study Video Team, 10/12/2012, Article disponible en ligne: [bit.ly/2P09XgN](http://bit.ly/2P09XgN).
- 21- Victoria Kenny, Nnamdi S.O, **Employee productivity and organizational performance: A theoretical perspective**, Publié le April 2019, Article disponible en ligne: [bit.ly/32YpYMD](http://bit.ly/32YpYMD).
- 22- VimpelCom Ltd, **Code de Déontologie**, Publié le 2020, disponible en ligne: [bit.ly/301nLOo](http://bit.ly/301nLOo).
- 23- Will Kenton, **Specialization**, investopedia, Business Essentials, 11 Aug 2019, Article disponible en ligne: [bit.ly/39DYAES](http://bit.ly/39DYAES).
- 24- Zelga Kamila, **The importance of competition and enterprise competitiveness**, World Scientific News 72, 12 April 2017, Article disponible en ligne: [bit.ly/2QBIXGd](http://bit.ly/2QBIXGd).
- 25- Zongjie Xie and others, **Standardization efforts: The relationship between knowledge dimensions, search processes and innovation outcomes**, Elsevier Ltd, December 2015, Article disponible en ligne: [bit.ly/303IwsJ](http://bit.ly/303IwsJ).



الملحق (01): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة العربي التبسي. تبسة

Université LARBI TEBESSI. TEBESSA

تخصص: إدارة الأعمال



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم

استمارة لدراسة أكاديمية

المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال  
دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

الأخ الكريم، الأخت الكريمة...تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الغرض منه إعداد دراسة تطبيقية لانجاز أطروحة دكتوراه

حول:

" المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال  
دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر-"

ونظرا لأهمية أرائكم حول الموضوع تم اختياركم كعينة لدراستنا الميدانية وهذا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم أملين مشاركتكم بصراحة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

وتشرفنا مشاركتكم في هذا العمل حول مدى تبني متعاملي الهاتف النقال لمسؤوليتهم الاجتماعية وعلاقتها بما يحقق من تعزيز في قدرتهم التنافسية، علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الدكتور:

شريط كمال

من إعداد الطالب:

خلوفي سفيان

2019/2018

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الجنس:

أنثى

ذكر

العمر:

من 31 إلى 50 سنة

من 18 إلى 30 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى العلمي:

ماجستير (سنة 1 - 2)

ليسانس (سنة 1 - 2 - 3)

دكتوراه

ماجستير

الدخل الشهري:

من 18000 إلى 30000 دج

أقل من 18000 دج

أكثر من 50000 دج

من 30001 إلى 50000 دج

متعامل الهاتف النقال المزود بالخدمة (أو متعاملي):

موبيليس (Mobilis)

غير مشترك

أوريدو (Ooredoo)

جازي (Djezzy)

مدة الاشتراك في خدمات متعاملي الهاتف النقال:

أقل من سنة

غير مشترك

أكثر من 05 سنوات

من سنة إلى 05 سنوات

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية لتعاملي الهاتف النقال في الجزائر

بعد المسؤولية الاقتصادية					
ر/ع	البيانات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به خدماته بأسعار معقولة.				
02	تنوع الخدمات التي يقدمها متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به يسمح لي باختيار الأنسب.				
03	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به خدماته بالجودة المطلوبة.				
04	يأخذ متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به بعين الاعتبار حاجات ورغبات عملائه.				
05	يلتزم متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به بتقديم خدمات ما بعد البيع.				
06	يوفر متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به فرصاً وظيفية عادلة في المجتمع.				
07	يوفر متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به خدمات متجانسة في جميع الفروع.				
بعد المسؤولية القانونية					
ر/ع	البيانات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
08	يراعي متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به حقوق عملائه ويتعامل معهم بعدالة.				
09	يصحح متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن خدماته المقدمة.				
10	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به تعويضات لمشركيه في حالة وقوع أخطاء أو تجاوزات.				
11	يتم تنفيذ الاتفاقيات المبرمة بين متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به وعملائه في مدتها المحددة.				
12	يحرص متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به على الالتزام بالقوانين الخاصة بحماية مشركيه من الأخطار.				
13	ينفذ متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به أنشطته بأساليب غير ملتوية وواضحة.				
14	يحي متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به خصوصيات عملائه.				
بعد المسؤولية الأخلاقية					
ر/ع	البيانات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
15	يحترم متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به عادات وتقاليد المجتمع.				
16	يشجع متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به عملائه على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.				
17	يدمج متعامل الهاتف النقال الذي اشترك به الاعتبارات البيئية في عملياته ونشاطاته.				

## الملاحق

					18	ينوّه متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به عن خطورة الاستعمال غير العقلاني للهاتف النقال في إعلاناته.
					19	يلتزم متعاملي الهاتف النقال بأسس المنافسة الشريفة فيما بينهم.
					20	يوقّر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به المعلومات الضرورية التي يطلبها مشتركه لتعزيز الثقة والاحترام المتبادل.
					21	يوقّر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به خدمات متيسرة للأمين وكبار السن وذوي العاهات الجسدية.

### بعد المسؤولية الخيرية (التطوعية)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					22	يودّي متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به دورًا كبيرًا في المجتمع أكثر من مجرد تحقيق العوائد المالية.
					23	يخفض متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به في تسعيرة خدماته في بعض المناسبات الدينية والوطنية.
					24	يساهم متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به في دعم المشاريع الضرورية للمجتمع.
					25	يبادر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به بالعمل التطوعي للمشاركة في حلّ قضايا المجتمع.
					26	يوقّر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
					27	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به تسهيلات لاستقبال وتدريب الباحثين وطلبة الجامعات.
					28	يساند متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به بعض الحالات الاجتماعية التي تعاني ظروف حياة صعبة.

### المحور الثاني: القدرة التنافسية لمعامل الهاتف النقال في الجزائر

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيانات	ر/ت
<b>الموارد غير الملموسة</b>						
					اهتمام متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به بمتطلبات المشتركين يحسن الصورة الذهنية للمتعامل.	29
					رعاية متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به للأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية يعزّز سمعته في السوق.	30
					تخفيض أسعار منتجات متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به في المناسبات والأعياد يعزّز صورة المتعامل.	31
					سلوك موظفي متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به يشعر المشترك بالثقة والاحترام المتبادل.	32
<b>الوصول إلى الأسواق</b>						
					لمتعامل الهاتف النقال الذي أشرت به القدرة على إقناع الجمهور بالاشتراك في خدماته بالسعر المحدد.	33

## الملاحق

					34	تميّز منتجات متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به بالثبات والاستقرار في أسعارها.
					35	يملك متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به فروغاً عديدةً تغطي مختلف المناطق.
					36	يعتمد متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به على وسائل ترويجية متنوّعة في تعريف الجمهور بخدماته.
					37	متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به مكائناً جيّداً للعمل.
<b>الابتكار الاجتماعي</b>						
					38	يوفّر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به منتجات سهلة الاستخدام.
					39	يستجيب متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به لتغيّر حاجات ورغبات المشتركين.
					40	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به منتجات مبتكرة و متميّزة في السوق.
					41	يعيد متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به تصميم منتجاته عند إشتداد المنافسة.
					42	يوفّر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به خدمة الاستفسار عن المعاملات والخدمات من خلال الإنترنت.
<b>مواجهة المنافسين</b>						
					43	يعمل متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به على تقديم منتجاته بسرعة فائقة.
					44	يوفّر متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به منتجاته طوال الوقت.
					45	يقدم متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به تشكيلةً واسعةً من المنتجات بأسعار مختلفة.
					46	سأستمرّ في الاشتراك في خدمات متعامل الهاتف النقال الذي أشرت به إذا ارتفع السعر بعض الشيء.

شاكراً لكم تعاونكم

## الملاحق

### الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

أسماء الأساتذة *	المؤهل العلمي	جامعة العمل التي ينتمي إليها
أ.د. الحاج عرابة	دكتوراه في علوم التسيير	أستاذ التعليم العالي في جامعة ورقلة.
د. العمري جميلة	دكتوراه في علوم التسيير	أستاذة مساعدة (ب) في جامعة الجزائر 3.
د. برني ميلود	دكتوراه في علوم التسيير	أستاذ محاضر في المركز الجامعي ميله.
د. طه لجيب	دكتوراه في علوم التسيير	أستاذ محاضر في جامعة تبسة.
د. عواطف جمعة مسعود	دكتوراه في الخدمة الاجتماعية	أستاذة محاضرة في جامعة طرابلس- ليبيا.
د. مقدم وهبية	دكتوراه في علوم التسيير	أستاذة محاضرة في جامعة مستغانم.
د. مليكة علالي	دكتوراه في علوم التسيير	أستاذة محاضرة في جامعة بسكرة.
د. يخلف جمال الدين	دكتوراه في علوم التسيير	أستاذ مساعد(ب) في المدرسة العليا لإدارة الأعمال- تلمسان.

\* تم ترتيب أسماء الأساتذة حسب الترتيب الأبجدي للحروف.

### الملحق (03): حجم عينة الدراسة وفق تطبيق (Raosoft) الموافق لمعادلة ستيفن ثامبسون

**Raosoft®**

What margin of error can you accept?  %  
5% is a common choice

What confidence level do you need?  %  
Typical choices are 90%, 95%, or 99%

What is the population size?   
If you don't know, use 20000

What is the response distribution?  %  
Leave this as 50%

Your recommended sample size is **385**

\* مجتمع الدراسة: 45.425.533 (مشترك).

المصدر: تطبيق (Raosoft) الموافق لمعادلة ستيفن ثامبسون، متوفر على الرابط الإلكتروني التالي: [bit.ly/3jJpHTr](http://bit.ly/3jJpHTr)

تم الاطلاع في 21 سبتمبر 2019.



## الملاحق

الملحق رقم (04): نتائج معاملات ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية		المتغير التابع: القدرة التنافسية		الاستبيان كوحدة واحدة	
Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	28	,892	18	,943	46

الملحق (05): نتائج إختبار الارتباط والانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المتغيرات المستقلة) والقدرة التنافسية (المتغير التابع)

1- الإحصاءات الوصفية:

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المتغير التابع: القدرة التنافسية	58,80	11,615	446
المحور الاول: المسؤولية الاقتصادية	22,04	4,660	446
المحور الثاني: المسؤولية القانونية	22,10	4,703	446
المحور الثالث: المسؤولية الأخلاقية	20,68	5,129	446
المحور الرابع: المسؤولية الخيرية	21,12	5,041	446

2- العلاقات بين المتغيرات:

### Corrélations

Corrélation de Pearson	المتغير التابع: القدرة التنافسية	المحور الاول: المسؤولية الاقتصادية	المحور الثاني: المسؤولية القانونية	المحور الثالث: المسؤولية الأخلاقية	المحور الرابع: المسؤولية الخيرية
		المتغير التابع: القدرة التنافسية	المحور الثاني: المسؤولية القانونية	المحور الثالث: المسؤولية الأخلاقية	المحور الرابع: المسؤولية الخيرية
	1,000	,634	,651	,668	,549
	,634	1,000	,614	,565	,429
	,651	,614	1,000	,657	,465
	,668	,565	,657	1,000	,608
	,549	,429	,465	,608	1,000
Sig. (unilatéral)	.	,000	,000	,000	,000
	,000	.	,000	,000	,000
	,000	,000	.	,000	,000
	,000	,000	,000	.	,000
	,000	,000	,000	,000	.
N	446	446	446	446	446
	446	446	446	446	446
	446	446	446	446	446
	446	446	446	446	446
	446	446	446	446	446

## الملاحق

### 3- أسماء المتغيرات في التحليل وطريقة التحليل:

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	المحور الرابع: المسؤولية الخيرية، المحور الأول: المسؤولية الاقتصادية، المحور الثاني: المسؤولية القانونية، المحور الثالث: المسؤولية الأخلاقية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنافسية القدرة : التابع المتغير

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### 4- معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد:

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,768 <sup>a</sup>	,590	,587	7,468

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الرابع المسؤولية الخيرية، المحور الأول المسؤولية الاقتصادية، المحور الثاني المسؤولية القانونية، المحور الثالث المسؤولية الأخلاقية

b. Variable dépendante : التنافسية القدرة : التابع المتغير

### 5- نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار:

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35435,929	4	8858,982	158,844	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	24595,311	441	55,772		
	Total	60031,240	445			

a. Variable dépendante : التنافسية القدرة : التابع المتغير

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الرابع المسؤولية الخيرية، المحور الأول المسؤولية الاقتصادية، المحور الثاني المسؤولية القانونية، المحور الثالث المسؤولية الأخلاقية

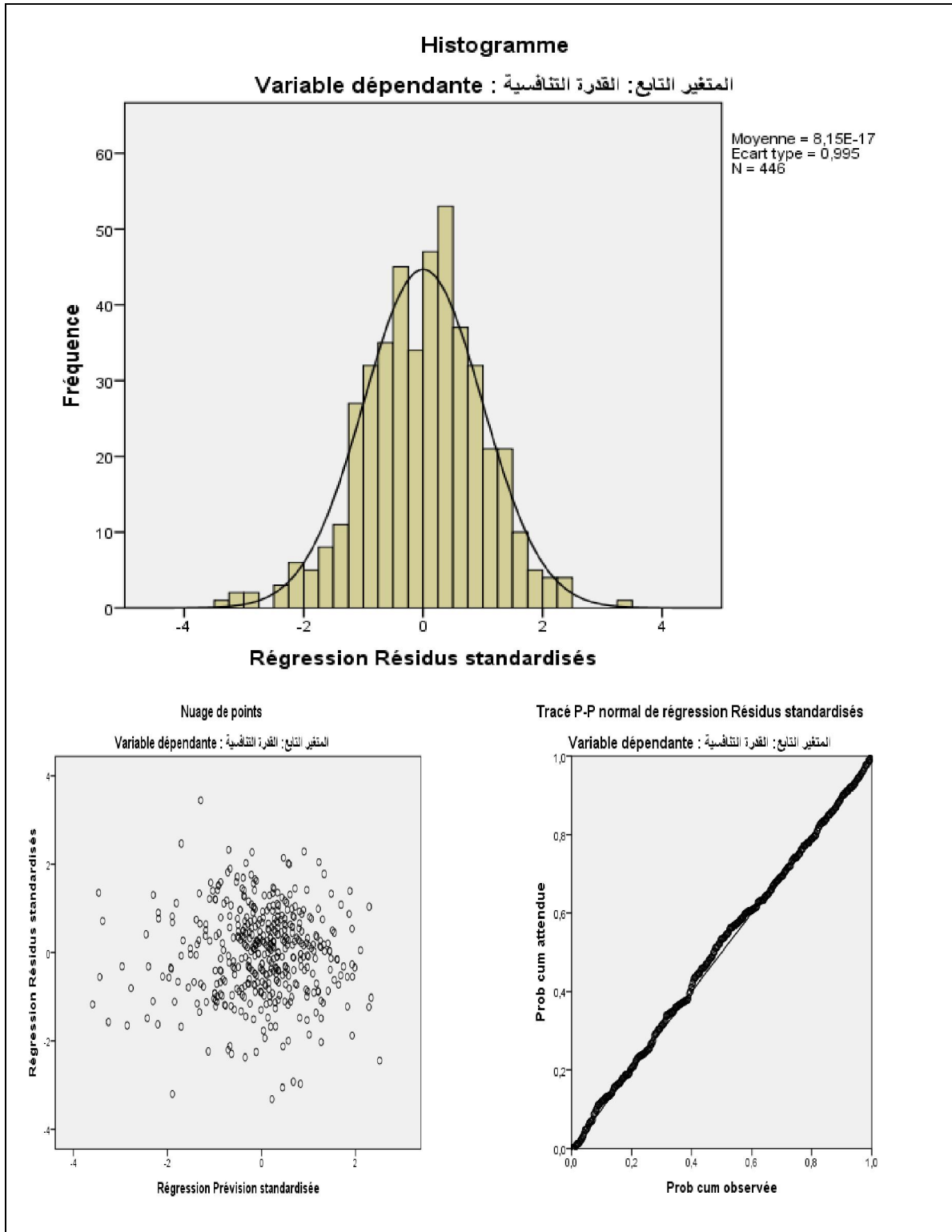
### 6- معاملات الانحدار:

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

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.	Corrélations					
							B	standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple
1	(Constante)	10,753	1,999		5,378	,000						
	المسؤولية الاقتصادية	,676	,100	,271	6,724	,000	,634	,305	,205			
	المسؤولية القانونية	,591	,109	,239	5,437	,000	,651	,251	,166			
	المسؤولية الأخلاقية	,581	,105	,257	5,542	,000	,668	,255	,169			
	المسؤولية الخيرية	,382	,089	,166	4,275	,000	,549	,199	,130			

a. Variable dépendante : التنافسية القدرة : التابع المتغير

ملاحظة: لا توجد مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات؛ لأن معاملات التضخم أقل من 3.



ملاحظة: توضح الأشكال السابقة اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم، وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار.

